ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА

На правах рукописи

Хачатурян Михаил Владимирович

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЛАДЕЛЬЧЕСКИМИ РИСКАМИ

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени доктора экономических наук

Научный консультант:
доктор экономических наук, профессор
Великороссов В. В.

Москва – 2019

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ 4

Глава 1 Теоретические основы управления владельческими рисками 17

1.1 Эволюция теоретических подходов к определению понятия владельческих рисков 17

1.2 Развитие теории управления владельческими рисками 31

1.3 Роль и место владельческих рисков в системе управления организацией 50

Выводы по главе 1 59

Глава 2 Сравнительный анализ формирования систем управления владельческими рисками 66

2.1 Роль зарубежного опыта в развитии систем управления владельческими рисками 66

2.2 Формирование и развитие систем управления владельческими рисками в России 89

2.3 Согласование интересов владельцев (собственников) и топ-менеджеров в системе управления рисками организации 105

Выводы по главе 2 113

Глава 3 Концептуальные основы развития систем управления владельческими рисками 117

3.1 Основные процессы участия собственников активов в системе управления рисками 117

3.2 Стратегические приоритеты государственного участия в системе управления рисками хозяйственной деятельности 139

3.3 Развитие владельцами (собственниками) компаний современной системы управления рисками 158

Выводы по главе 3 169

Глава 4 Трансформация систем управления владельческими рисками в процессе смены технологических укладов в экономике 173

4.1 Отношения собственности в условиях перехода экономики России к новым технологическим укладам 173

4.2 Роль цифровых технологий управления владельческими рисками, в условиях перехода экономики к новым технологическим укладам 192

4.3 Формирование эффективной системы управления владельческими рисками в условиях перехода к новым технологическим укладам 212

Выводы по главе 4 223

Глава 5 Развитие технологии управления владельческими рисками 226

5.1 Повышение качества стратегии развития организации с учетом владельческих рисков 226

5.2 Значение управления владельческими рисками в деятельности высшего управленческого персонала 241

5.3 Построение процессов реализации и оценки эффективности системы управления владельческими рисками организации 258

Выводы по главе 5 270

Заключение 273

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 279

Приложение А 304

Приложение Б 312

Приложение В 313

Приложение Г 314

Приложение Д 315

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность диссертационного исследования.

Владельческие риски являются фундаментальным фактором, влияющим на развитие социально-экономических отношений. Совершенствование механизмов учета и минимизации этих рисков в системах управления организаций определяет базовую задачу владельца (собственника) и топ-менеджеров как в ретроспективе, так и в современной рыночной экономике. Актуальность исследования данных проблем обусловлено развитием цифровых технологий, учет и использование влияния которых в корпоративном управлении приводит к необходимости теоретического и практического обоснования возрастания роли владельца (собственника) в процессах принятия и реализации решений. В этом контексте особое значение приобретают системы управления владельческими рисками, позволяющие собственникам оценивать устойчивость организации. Автор считает целесообразным рассматривать в исследовании термины «владелец» и «собственник» как синонимы.

Основной задачей развития систем управления владельческими рисками в рамках совершенствования механизмов корпоративного управления является создание методического комплекса, позволяющего собственнику оценивать и влиять на процессы выявления ключевых видов рисков, а также управления ими и их предупреждения.

Актуальность диссертационного исследования обосновывается тем, что интеграция систем управления владельческим рисками в структуру механизмов взаимодействия владельца (собственника) и топ-менеджеров организации позволит повысить эффективность разработки и реализации стратегических планов, обеспечивающих экономическую устойчивость организации.

В современных условиях возрастает необходимость для владельцев (собственников) уделять особое внимание анализу процессов, протекающих в системе управления, так как именно качество и эффективность этих бизнес-процессов обеспечивает стабильность и прибыльность организации. В большинстве случаев

именно отсутствие прироста ценности организации, выражаемое в колебании одного из основных показателей, а именно, чистой прибыли, является ключевым индикатором результативности функционирования систем управления владельческими рисками в корпоративном управлении.

Однако, в современных научных исследованиях и практике в области управления отсутствует единая структура механизмов взаимодействия между владельцем (собственником) и системой управления организацией, которая обеспечивает возможность оценить степень влияния основных видов рисков на процесс формирования ценности в основных бизнес-процессах и участвовать в выработки управленческих решений по их предупреждению. Необходимость научного обоснования такой структуры механизмов взаимодействия владельца (собственника) с системой корпоративного управления организацией и определяет актуальность настоящего исследования.

Степень разработанности проблемы. Анализируя степень разработанности проблемы следует отметить, что значительный вклад в развитие теории управления рисками внесли работы таких авторов как Л.И. Абалкин, Н.А. Амосова, Д.Л. Андрианов, С.Н. Воробьев, И.Т. Балабанов, К.В. Балдин, О.С. Белокрылова, В.А. Гамза, Л.П. Гончаренко, В.И. Гришин, С.Ю. Глазьев В.В. Глущенко, В.М. Гранатуров, Ю.Ю. Екатеринославский, Н.Б. Ермасова, Н.Н. Киселева А.А. Кудрявцев, М.Н. Кулапов, В.В. Масленников, В.А. Москвин, Л.Ф. Никулин, Е.В. Попова, Ю.Ю. Русанов, Л.Г. Скамай, Е.Д. Соложенцев, В.С. Ступаков, Г.С. Токаренко, Г.В. Чернова, А.С. Шапкин.

Основные методические подходы, использованные в рамках диссертационного исследования изложены в работах следующих отечественных ученых: А.А. Алексеев, В.Г. Антонов, Ю.А. Арутюнов, В.П. Варфоломеев, В.В. Великороссов Т.А. Воронова, А.И. Гретченко, И.В. Денисов, П.В. Журавлев, Г.М. Зинчук, В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, А.В. Орлов, Л.Н. Орлова, П.П. Пилипенко, Г.Г. Руденко, М.Н. Сидоров, Ю.Ф. Тельнов, В.А. Титов.

Методические подходы к исследованию систем корпоративного управления, использованные в диссертационном исследовании отражены в аналитических докладах Российского института Директоров, а также в работах отечественных и зарубежных авторов: В.А. Баринов, Ю.К. Беляев, С.А. Орехов, Дж.Джонсон, К.Шоулз, Р.Уиттингтон.

Ряд отечественных авторов исследовал угрозы и риски, сопровождающие деятельность современных предприятий и методы обеспечения экономической устойчивости - А.И. Александрова, Ф.В. Маевский, Р.И. Коряков, К.Е. Клевачкин.

Для проведения сравнительного анализа в теоретических и методических разработках автор опирался на выводы, отраженные в трудах по риск-менеджменту, таких зарубежных авторов как Б. Бухвальд, Ф.Х. Найт, Э.М. Морсман-мл., А. Смит, Д. Рикардо, Дж.М. Кейнс, К. Рэдхэд, С. Хьюс, Дж.Дж. Хэмптон.

Ряд направлений развития теории и практики управления рисками рассмотрены в докторских и кандидатских диссертационных исследованиях: Э.К. Тхакушинова «Системное управление инвестиционными рисками в регионе: теория, методология и инструментарий» (2007 г.), С.Н. Попельнюхова «Управление рисками при реализации зарубежных крупных сложных инвестиционно-строительных проектов» (2013 г.), А.С. Поникаровой «Управление инновационными промышленными рисками хозяйственных систем на разных стадиях инновационной деятельности» (2017 г.), В.В. Силакова «Управление рисками промышленных предприятий в условиях смены технико-экономических укладов» (2017 г.), В.А. Боровкова «Методологические основы формирования системы управления рисками в торговле» (2006 г.), А.О. Овчарова «Теория и методология управления рисками в туристско-рекреационном комплексе» (2009 г.), Г.М. Зинчук «Управление рисками на предприятиях пищевой промышленности: на примере Республики Мордовия» (2000 г.), А.В. Бадулиной «Управление рисками российских производственных компаний на международном рынке малой авиации» (2016 г.), А.А. Банных «Совершенствование системы управления рисками розничного кредитования коммерческого банка на основе математического моделирования» (2016 г.), Н.А. Морозовой «Управление рисками кредитования малых и средних предприятий» (2016 г.),

Д.В. Шамина «Формирование системы управления рисками мегапроектов в промышленности» (2016 г.), К.М. Ильченко «Совершенствование системы управления рисками в деятельности региональных банков» (2016 г.), С.А. Глущенко «Разработка методов и моделей поддержки принятия решений по управлению рисками проектов на базе нечеткой логики» (2016 г.), Б.Л. Ефремяна «Разработка интегрированной системы управления рисками на предприятиях строительной отрасли» (2016 г.), Д.Ю. Чумака «Разработка модели управления рисками инновационных проектов в атомной энергетике» (2016 г.), Т.Ю. Шведковой «Управление рисками при разработке инвестиционно-строительных проектов платных автомобильных дорог на основе государственно-частного партнерства» (2016 г.), О. В. Ульянкиной «Управление рисками энергосервисных компаний» (2017 г.). Анализ работ указанных авторов, позволяет отметить, что несмотря на давнее осмысление проблемы и значительный объем исследований взаимодействие владельца (собственника) и топ-менеджеров в системе корпоративного управления, а также анализ его роли в процессах риск-менеджмента остаются малоизученными, что и определило тему диссертационного исследования.

Противоречием в ранее опубликованных работах является отсутствие теоретической и практической оценки роли владельца (собственника) в корпоративном управлении и направлений развития механизмов его взаимодействия с топ-менеджерами в системе риск-менеджмента. Это обусловливает народнохозяйственную значимость темы диссертационного исследования, постановки его цели и задач разработки направлений совершенствования систем управления владельческими рисками.

Объект исследования – социально-экономические отношения, характеризующие участие владельца (собственника) в корпоративных системах управления, которые определяют пути и средства минимизации рисков, и обеспечение экономической устойчивости организации.

Предмет исследования – организационно-управленческие связи и отношения, возникающие в процессе формирования и развития системы управления владельческими рисками в корпоративном управлении.

Цель исследования состоит в теоретической и практической оценке роли собственника и разработке структуры систем управления владельческими рисками, реализация которых направлена на обеспечение экономического роста национального хозяйственного комплекса.

Для достижения указанной цели в диссертации поставлены и решены следующие **задачи:**

- на основе анализа выявить взаимосвязи и взаимовлияния процессов формирования цифровой экономики на развитие систем управления владельческими рисками в корпоративном управлении;

- выявить свойства, тенденции, закономерности, а также характер структурно-циклической динамики становления и развития систем управления владельческими рисками;

- сформировать методический базис систем управления владельческими рисками в процессе смены технологических укладов в экономике;

- сформулировать сущностные характеристики развития систем управления владельческими рисками в условиях перехода к цифровой экономике;

- спрогнозировать возможные альтернативы развития технологии управления владельческими рисками как фактора обеспечения экономической устойчивости организации в корпоративном управлении;

- сформулировать систему мер модернизации механизмов управления владельческими рисками как фактора обеспечения экономической устойчивости организации и базиса корпоративного управления в условиях формирования цифровой экономики;

- выработать направления совершенствования взаимодействия владельца (собственника) с топ-менеджерами в процессе выявления, анализа, оценки и управления владельческими рисками в корпоративном управлении в контексте перехода к цифровой экономике;

- проверить достоверность сформулированных направлений интеграции систем управления владельческими рисками в механизмы корпоративного управления.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности Содержание диссертационной работы соответствует Паспорту специальности ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации по специальности 08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент), по пунктам областей исследования: п. 10.8 Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса.; п. 10.9 Организация как объект управления. Теоретико-методические основы управления организацией. Функциональное содержание управления. Структуры управления организацией. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. Управление организацией по стадиям её жизненного цикла.; п. 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.; п. 10.12 «Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления.; п. 10.17 «Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. Управление стоимостью фирмы. Роль и влияние стейкхолдеров на организацию. Миссия организации. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса.

Теоретическую и методическую основу диссертационного исследования составляют современные теории и фундаментальные положения ведущих отечественных и зарубежных ученых в области модернизации, формирования и развития рыночных отношений, теории экономического роста, теории организации, теории принятия решений, исследования особенностей функционирования экономических

систем, законодательные и нормативные акты Российской Федерации, министерств, ведомств и общественных организаций, материалы научно-исследовательских учреждений, высших учебных заведений, периодических экономических изданий.

Методический инструментарий составили методы: системный, структурный, факторный, логический и сравнительный научных абстракций, которые обеспечивают комплексный и объективный характер изучаемой проблемы.

Информационную базу исследования составили официальные данные Федеральной службы государственной статистики, Министерства экономического развития Российской Федерации, российских и международных информационно-аналитических агентств, материалы аналитических отчетов, справочных сборников и докладов, сведения, содержащиеся в монографиях, статьях, научных журналах и сборниках конференций различного уровня по изучаемой проблеме, ресурсы сети Интернет, экспертные оценки и результаты авторских расчетов.

Научная новизна исследования состоит в расширении теоретических представлений и обосновании практических рекомендаций по развитию взаимодействия владельцев (собственников) и топ-менеджеров в системе управления рисками, использование которых способствует устойчивости организации в современных условиях.

Основные научные результаты, определяющие новизну проведенных исследований:

1. Обосновано содержание процесса развития систем управления владельческими рисками в корпоративном управлении на основе предметного изучения отечественного и зарубежного опыта, включающее определение принципов, приоритетов, целевых ориентиров, которое отличается новым методическим подходом к анализу и синтезу структурных взаимосвязанных элементов, что позволяет обеспечить комплексность и эффективность управляющих воздействий, реализуемых в корпоративном управлении. Среди основных принципов, выдвинутых автором выделяются следующие: а) в контексте повышения эффективности систем кор-

поративного управления ключевой задачей является создание механизма взаимодействия между владельцем (собственником) и топ-менеджментом, которые позволяют на постоянной основе отслеживать риски, влияющие на экономическую устойчивость организации и непосредственно участвовать в процессе выработки управленческих решений по устранению таких рисков; б) в основу механизма взаимодействия между владельцем (собственником) и топ-менеджментом должны быть положены предлагаемые в рамках исследования алгоритмы контроля и аудита; в) реализация механизма позволит расширить возможности воздействия на процессы выявления, анализа, оценки основных видов владельческих рисков, влияющих на экономическую устойчивость организации. Данные принципы, дополняют существующие в отечественной науке подходы к анализу систем корпоративного управления, реализуемые Российским институтом директоров и как показывают результаты апробации повысить конкурентоспособность предприятий промышленности и транспорта.

2. Введены в научный оборот понятия «цифровой риск», «управление владельческими рисками», «цифровое управление владельческими рисками», «система управления владельческими рисками» и предложена ее структура. Это позволило уточнить основные направления совершенствования систем корпоративного управления на базе интеграции в них механизмов управления владельческими рисками и повышения роли владельца (собственника) в процессах взаимодействия с топ-менеджерами. Существенным элементом развития корпоративного управления в условиях перехода к цифровой экономике является создание механизмов венчурного финансирования инновационных проектов. При этом особое место в таких механизмах должна занимать система управления владельческими рисками, которая обеспечивает оценку инновационных проектов и отбор наиболее перспективных для реализации. Интеграция предлагаемой в исследовании структуры в организациях, явившихся базой для апробации результатов исследования, показала положительное влияние на качество анализа и отбора инновационных проектов, реализуемых в них, что нашло отражение во внутренних нормативных документах, регулирующих вопросы управления рисками.

3. Разработана и внедрена в практику структура системы управления владельческими рисками, в которой уточнены содержание этапов, определены влияющие факторы, условия и формы ее эффективной реализации в корпоративном управление. Это позволило конкретизировать объекты и определить основные направления совершенствования механизмов стратегического управления. Результаты апробации авторской структуры и ее отдельных частей на базе ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» (г. Новосибирск), Дистанции инженерных сооружений Московской железной дороги, подразделений Государственной Корпорации Ростехнологии и ОАО «РЖД» подтверждают, предположение автора о приросте эффективности системы корпоративного управления отражаемого в положительной динамике показателей таких как финансовый рычаг, размер организации и другие, а также обеспечении повышения качества оценки инновационных рисков, связанных с внедрением цифровых технологий и росте числа инновационных проектов, реализуемых на базе венчурного финансирования, что нашло отражение во внутренних нормативных документах данных организаций, регулирующих вопросы создания и развития инновационного потенциала, а также управления рисками. Итогом внедрения является, возрастание коэффициента размера организации на 7,9%, увеличение левериджа на 5,6%, а уровня дохода владельца от деятельности за рубежом - на 9,4%. В свою очередь коэффициент непрозрачности активов снизился на 1,9%, объем чистой прибыли возрос на 4%, а рентабельность собственного капитала возросла на 3%. Приведенные данные получены по итогам регрессионного анализа итогов апробации внедрения авторской структуры.

4. Разработаны ключевые принципы, в соответствии с которыми следует определять функции владельца (собственника) по выработке стратегии организации, определению содержания и элементов структуры системы управления и механизмов согласования интересов владельцев и менеджеров в этой структуре как составном элементе корпоративного управления. К числу таких принципов относятся: организационный (как результат формирования на базе авторской структуры

механизма взаимодействия между владельцем (собственником) и топ-менеджерами по выявлению, анализу и оценке рисков, влияющих на эффективность организации, как в условиях экономической нестабильности, так и в условиях экономического роста); информационный (как результат формирования новых бизнес-моделей, основанных на сетевом характере взаимодействия между участниками цепочки создания ценности, предполагающий использование предложенных механизмов владельческого контроля и аудита).

5. Разработаны специфические принципы развития систем управления владельческими рисками в рамках корпоративного управления. Сформулирована концептуальные основы трансформации взаимодействия владельца (собственника) с топ-менеджерами в контексте перехода к цифровой экономике. Использование данных принципов способствует устойчивости экономического развития и росту хозяйственной деятельности организаций. Они формализуются на основе трех ключевых компонентов: авторской структуры системы управления владельческими рисками, которая выступает основной для формирования механизма взаимодействия по выявлению, анализу и оценке влияния рисков на устойчивость организации как в условиях экономической нестабильности, так и в условиях экономического роста; механизма аудита, определяющего порядок взаимодействия при выявлении, анализе, оценке и управлении рисками, связанными с факторами внешней среды организации; механизма контроля, отражающего взаимодействие при выявлении, анализе, оценке и управлении рисками, связанными с факторами внутренней среды организации.

6. Разработаны подходы к реализации организационно-управленческих трансформаций и методические положения для достижения сбалансированности стратегических приоритетов владельца (собственника) в механизме взаимодействия с топ-менеджерами по выявлению, анализу и оценке основных видов владельческих рисков, влияющих на способность организации создавать новую ценность в структуре систем корпоративного управления. Данные подходы позволяют учитывать системные закономерности смены технологических укладов в эконо-

мике и обеспечить эффективность управления. Среди ключевых подходов выделяются: организационный - являющийся формализацией процессов трансформации бизнес-моделей корпоративного управления; инновационный – отражающий внедрение механизмов внутреннего венчурного предпринимательства в такие модели. Указанные подходы позволяют при сочетании предлагаемых в исследовании: структуры системы управления владельческими рисками, механизмов контроля и аудита обеспечить новое качество взаимодействия владельца (собственника) и топ-менеджеров в процессе выявления, анализа, оценки основных видов рисков, влияющих на способность организации создавать новую ценность на базе внедрения цифровых технологий управления.

7. Разработан, апробирован и внедрен механизм интеграции систем управления владельческими рисками в корпоративное управление, включающий: функциональную и обеспечивающую подсистемы; структуру, инструменты и технологии взаимодействия его субъектов. Механизм нацелен на управление развитием объекта исследования, регулирование воздействия на управляющие параметры, достижения эффективности и надежности управления. Процесс интеграции предполагает встраивание как всей структуры системы управления владельческими рисками в корпоративное управление, так и отдельных ее частей. Результаты апробации подтверждают выдвинутое автором предположение о положительном влиянии предлагаемой структуры на основные показатели эффективности организации.

8. Определены траектории развития объекта исследования, а также чувствительность параметров порядка к динамике управляющих переменных с помощью регрессионно-дифференциального моделирования. Полученные данные, позволили подтвердить теоретические, методические разработки и практическую значимость (социальный и экономический эффекты) достигнутых результатов.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что сформулированные положения разовьют и дополнят теорию управления, риск-менеджмента, владельческого управления, экономических систем.

Основные выводы и рекомендации, содержащиеся в работе, могут быть использованы в качестве основы для разработки документов стратегического планирования развития форм и методов эффективного риск-менеджмента во всех сферах управленческой деятельности.

Практическая значимость исследования состоит в том, что сформулированные предложения по совершенствованию информационного и методического инструментария анализа проблем развития ключевых характеристик систем управления владельческими рисками, послужат основой при разработке стратегических планов и программ развития предприятий и фирм.

Результаты исследования нашли практическое применение в деятельности ряда организаций промышленности, железнодорожного транспорта и органов управления экономическим развитием Республики Алтай.

Основные методики, содержащие результаты исследования, используются в деятельности промышленного предприятия: ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» (г. Новосибирск) структурного подразделения Государственной Корпорации Ростехнологии, Дистанции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги», Министерства экономического развития и туризма Республики Алтай, о чём свидетельствуют документы, подтверждающие применение результатов диссертационного исследования.

Основные теоретические положения, могут быть использованы при подготовке специалистов, бакалавров и магистров по специальностям (направлениям) «Экономика», «Менеджмент» в дисциплинах «Менеджмент», «Теория управления», «Теория организации», кроме того, материалы диссертации могут быть полезны специалистам, занимающимся проблемами совершенствования процессов формирования и развития управления рисками в условиях трансформации хозяйственной системы.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты проведённого исследования были обсуждены на научно-практических конферен-

циях, в том числе на международных, межрегиональных и региональных конференциях в России и за рубежом (г. Рейкьявик, Исландия; г. Сан-Хуан, Мальта; г. Палермо, Италия; г. Цюрих, Швейцария – 2018 г.; г. Владивосток - 2018 г.; г. Тамбов - 2017 г.; г. Сингапур, Сингапур – 2017 г.; г. Амстердам, Нидерланды – 2016 г.).

Публикации. Основные положения и выводы диссертационного исследования опубликованы в 30 научных работах общим объемом 47,3 п.л., в том числе в 3 монографиях, 6 статьях в международных научных журналах и материалах конференций, индексируемых базой данных Scopus и Web of Science и в 19 изданиях, из Перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени доктора наук.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка литературы, включающего 223 источника, в котором 98 – на иностранном языке, 5 приложений. В работе приведено 14 рисунков и 12 таблиц.

Глава 1 Теоретические основы управления владельческими рисками

1.1 Эволюция теоретических подходов к определению понятия владельческих рисков

В современных условиях большинство крупных компаний и фирм в России, и в мире организованы в форме корпораций, в рамках которой фирма находится в коллективной собственности инвесторов капитала. Но существуют и другие формы контроля над организацией, которые заслуживают особого анализа. В мировой практике существую и иные формы владения к таковым относятся не только потребительские кооперативы, распространенные в розничной торговле, но и многие компании, занимающиеся оптовой торговлей и кооперативы, работающие в сфере общественного питания, а также управляющие компании в сфере жилищно-коммунального хозяйства, общества взаимного страхования, общества взаимного кредитования.

Одной из форм владения и контроля организации, являются фирмы, в которых владельцами становятся поставщики факторов производства помимо капитала. Организации, основными владельцами которых являются работники, преобладают в сфере профессиональных услуг, таких как юриспруденция и бухгалтерский учет, переработки и сбыта сельскохозяйственной продукции. Форма коллективного владения наиболее распространена в некоммерческих организациях.

В исследовании внимание будет уделено анализу экономических факторов, влияющих на построение и развитие механизма взаимодействия владельца (собственника) с топ-менеджерами в системе корпоративного управления.

Освещению различных аспектов и проблем владельческого управления посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых.

Известный советский и российский экономист Л. Абалкин в своих работах подробно анализировал проблемы управления и выработки стратегий развития как

страны в целом, так и отдельных организаций. Роль владельца (собственника) в процессе управления организацией, согласно Л. Абалкину, может быть охарактеризована следующим образом: «… Выработка долгосрочной стратегии, как показывает опыт, представляет собой сложную и нетрадиционную деятельность. Она связана с качественно новым видением проблем, со своеобразной дальнозоркостью. Это позволяет четко выстраивать приоритеты и очередность решения задач, формировать дерево целей, определять внутренние и внешние факторы экономического роста» [6, с. 99]. Значительный вклад в анализ проблем формирования и развития систем управления рисками внесла Н. Амосова [9, с. 56]. Особенности внедрения информационных систем в процесс создания структур управления рисками, анализируются в трудах видного представителя экономико-математического направления отечественной управленческой науки Д. Андрианова [11, с. 31]. Методологические, организационные и технологические основы системного анализа, идентификации и управления рисками в экономике, управлении в целом и в системах корпоративного управления в частности, анализируется в трудах С. Воробьева, В. Трапезникова, И. Прангишвили, [30, с. 40; 109, с. 12; 110, с. 16; 111, с. 17; 86, с. 30; 87, с. 10].

Зарубежные исследователи О. Уильямсон, Б. Кляйн, Р. Кроуфорд и А. Алчиян уделяют внимание в своих работах вопросам соотношения объемов инвестиций и форм, а также качества корпоративного управления [215, p. 250; 165, p. 102].

Ряд отечественных и западных авторов проводят сравнительный анализ ключевых характеристик эффективности таких форм корпоративного управления, когда с одной стороны в качестве владельцев (собственников) выступают работники организации, а с другой стороны, профессиональные инвесторы. Наиболее подробно данные проблемы отражены в работах О. Васильева, В. Сафронова, М. Дженсена и У. Меклинга [26, с. 65; 95, с. 47; 161, p. 480].

Основной акцент в указанных работах делается на такие организации как публичные бизнес-корпорации, в которых система корпоративного управления характеризуется коллективной формой принятия решений многочисленной группой

физических или юридических лиц. Такое внимание объясняется тем, что корпорации являются основой современной рыночной экономики. А также тем, что широкое распространение систем корпоративного управления, в основе которых лежит долевая форма собственности порождает многочисленные виды владельческих рисков, устранение которых является актуальной проблемой как в научном анализе, так и в практике. Необходимость осуществления активной инвестиционной политики организации характеризуется конфликтом интересов и асимметрией информации между владельцами (собственниками) и топ-менеджерами, что является источником потенциальных рисков, а также основным фактором, определяющим эффективность всей системы корпоративного управления.

Очевидно, что анализ ключевых характеристик систем корпоративного управления позволяет выявить присущие им сильные и слабые стороны, а также определить содержание понятия «владелец», являющегося основным в современной рыночной экономике.

Так толковый словарь В. Даля трактует термин «владелец» следующим образом: «Владатель - обладатель, владетель, владелец. Владычествовать, владычить над чем, или чем, кем держать верховную власть, обладать и управлять» [42, с. 118].

Современный экономический словарь определяет термин «владелец» как «физическое или юридическое лицо, владеющее правом на имущество, ценности, вещи» [90, с. 120].

Бухгалтерский словарь дает следующее определение понятия «владелец»: «лицо, обладающее правом владения на что-либо». В свою очередь понятие «владение» в бухгалтерском словаре определяется как: «одна из форм собственности на землю, строения, основные средства, имущество, деньги, ценные бумаги, природные ресурсы. Представляет собой либо фактическое обладание вещью, либо документально подтвержденное правомочие обладать объектом собственности. Владение объектом дает право использовать его, передавать объект в распоряжение другим лицам, продавать, дарить, наследовать» [16, с. 121].

Приведенные выше определения позволяют обосновать необходимость:

- анализа проблем формирования и развития систем управления владельческими рисками как составной части корпоративного управления;

- выявлению роли и места владельца (собственника) в процессах управления рисками в структурах корпоративного управления;

- выработке механизма взаимодействия владельца (собственника) с топ-менеджерами в обеспечении экономической устойчивости организации, что имеет особое актуальное значение в условиях внешних ограничений и санкций, действующих в отношении России.

Основополагающим в данном контексте является понятие «владелец организации», которое определяет юридических и физических лиц, являющихся собственниками организации, чья заинтересованность реализуется в:

- осуществления контроля над бизнес-процессами;

- присвоении чистой прибыли[1] организации.

Традиционные схемы участия владельца (собственника) в системах корпоративного управления основаны на принципе зависимости от первоначального объема инвестиций, но у корпорации могут быть собственники, чьи взносы дают им основание на получение дивидендов, но не позволяют осуществлять контроль над фирмой.

В работе анализируется деятельность владельцев (собственников) размеры капитальных вложений которых позволяют им осуществлять контроль над системой корпоративного управления.

Это особенно актуально в современных условиях экономической нестабильности, когда основными внешними источниками владельческих рисков становятся так называемые «провалы рынка», такие как рыночная власть или асимметричность информации. Основным инструментом минимизации влияния указанных внешних источников владельческих рисков может стать механизм взаимодействия между владельцем (собственником) и топ-менеджерами в системе корпоративного управления.

[1] Чистая прибыль — часть балансовой прибыли предприятия, остающаяся в его распоряжении после уплаты налогов, сборов, отчислений и других обязательных платежей в бюджет // Современный экономический словарь//Райзберг Б. А. М.: Инфра-М, 2015 с. 429.

Однако, формирование такой схемы в системе корпоративного управления сопряжено со значительными затратами. Целью диссертационного исследования является разработка структуры системы управления владельческими рисками, позволяющей снизить издержки на ее реализацию и повысить мобильность взаимодействия владельца (собственника) и топ-менеджеров.

В современных условиях источниками владельческих рисков могут стать практически любые факторы внешней и внутренней среды организации, однако, есть три вида источников, которые являются основными, на выявление, анализ, оценку и минимизацию последствий которых и направлена разработанная в исследовании структура системы управления владельческими рисками.

Первым видом является размер рыночной доли организации. В основе проблемы лежит ситуация, при которой фирма вследствие отсутствия достаточного уровня конкуренции, получает возможность контролировать максимально возможную долю рынка. Задачей системы управления в данном случае является одновременное установление с одной стороны цен на конечную продукцию выше предельных издержек, а с другой увеличение расходов компании по диверсификации номенклатуры продукции фирмы.

Вторым видом является влияние размера доли владельца на поведение фирмы. Проблемы в соотношении объемов инвестиций и качества системы корпоративного управления могут проявиться уже на стадии развития, даже если рынок, на который фирма выходит носит конкурентный характер. Владелец (собственник) столкнуться с проблемами эффективности системы корпоративного управления в ситуации, когда он должен осуществить значительный объем капитальных вложений в развитие организации, то есть, инвестиций, стоимость которых будет значительно снижена, если сделка расторгается. Особенно часто такие аспекты возникают при реализации капиталоемких проектов, в рамках которых прогнозирование и учет всех факторов, которые могут оказать влияние на развитие процесса, на начальном этапе значительно затруднено, а, следовательно, проявиться данное влияние может лишь уже на этапе реализации проекта.

В зарубежной управленческой науке наличие данного источника владельческих рисков признается в качестве важного стимула к вертикальной интеграции между отдельными фирмами [152, p. 695; 162, p. 306]. В свою очередь анализируя данную проблему, российские исследователи приходят к выводу, что вертикальная интеграция, устраняя с одной стороны многие факторы владельческих рисков, с другой – сама по себе является источником таких рисков [81, с. 517-520].

Автор считает необходимым пояснить разницу в значении используемых в научной литературе и практики понятий «затраты», «издержки», «расходы», «вложения». Под термином «затраты» здесь и далее понимаются выраженные в денежной форме расходы предприятий, предпринимателей, частных производителей на производство, обращение, сбыт продукции. В зарубежной литературе затраты чаще именуются издержками производства и обращения. Принято выделять виды затрат: материальные, на оплату труда, на ремонт и восстановление основных средств, дополнительные (на общение, социально-культурные нужды) и др. называют также издержками. Под термином «издержки» - 1. израсходованная на что-либо сумма, затраты; 2. истекшие затраты, включающие: 1) обобщенные производственные затраты по использованию продуктов и услуг в процессе производства конечной продукции; затраты, относящиеся к уже проданной продукции и соответствующей выручке с продаж; 2) собственно издержки, не входящие в производственную себестоимость товаров проданных, к примеру: издержки реализации, общие и административные издержки, издержки по выплате процентов и налогов; 3) убытки, относимые на издержки, например: незастрахованные активы, пострадавшие от пожара, судебные издержки. Под термином «расходы» - 1. затраты, издержки; 2. уменьшение средств предприятия или увеличение его обязательств, которые возникают в процессе хозяйственной деятельности в целях получения прибыли и приводят к уменьшению величины собственного капитала. К расходам относятся различные затраты средств — себестоимость реализованной продукции, внепроизводственные и административные расходы, выплата процентов, арендной платы, заработной платы, налогов и т.д. Под термином «вложения» - 1. Вложения в ценные бумаги

- Фактические затраты по приобретению ценных бумаг, включая затраты, связанные с их приобретением и выбытием (реализацией), а по процентным (купонным) долговым обязательствам — также процентный (купонный) доход, уплаченный при их приобретении. п. 2.6. Приказа ЦБ РФ от 18.06.1997 № 02-263; 2. Вложения в человеческий капитал - в современных условиях становится долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы; 3. Вложения в экономику (кредитные) - ссуды, выдаваемые банками экономике государства; 4. Вложения во внеоборотные активы - обобщающее понятие, характеризующее вложения организации в долгосрочные (внеоборотные) активы — основные средства, материальные ценности, нематериальные активы и т.п.; 5. Вложения капитальные (прямые) - покупка значимого пакета акций компании с целью контроля над ней и получения дохода непосредственно от ее деятельности; 6. Вложения капитальные - совокупность затрат, направляемых на создание и воспроизводство основных фондов. Главная часть капиталообразующих инвестиций [101, с. 150]. Вышеприведенные определения позволяют оценить разницу этих понятий, не являющихся синонимами.

По сравнению с рыночными взаимоотношениями независимых партнеров вертикальная интеграция способствует снижению трансакционных издержек, связанных как с рыночной координацией компаний, так и с риском оппортунизма, специфичностью активов и ассиметричной информацией [94, с. 336; 102, с. 130].

Угроза возникновения оппортунистического поведения контрагентов возникает в случае производства продукции, спрос на которую в будущем не определен, или в условиях невозможности предусмотреть при составлении контракта все неблагоприятные изменения условий внешней и внутренней экономической среды.

Специфические активы являются результатом специализированных инвестиций: такие активы не могут быть перепрофилированы для использования в альтернативных целях или другими пользователями без потерь в производственном потенциале. Их наличие способствует возникновению двусторонней зависимости, которая усложняет контрактные отношения и является дополнительным источником владельческих рисков.

Специфичность активов может принимать несколько форм, среди которых основными являются особенности местоположения, технологических характеристик, человеческого капитала, а также целевых инвестиций.

Специфичность местоположения возникает в тех случаях, когда поставщик и покупатель факторов производства расположены весьма близко друг от друга, что минимизирует издержки хранения и транспортировки. Результат — крайняя немобильность активов.

Специфичность технологических характеристик может иметь место в том случае, когда одна или более сторон осуществляют инвестиции в материальные активы (оборудование, машинный парк и т.п.) с необычными конструктивными и технологическими характеристиками. Результатом таких инвестиций является значительное снижение альтернативных возможностей использования материальных активов [94, с. 338; 102, с. 141].

Специфичность человеческого капитала возникает в результате инвестирования в развитие персонала, например, в процессе обучения специфике отрасли, освоения новых технологий и работы в команде.

Целевые инвестиции поставщик осуществляет в том случае, если есть перспектива реализации значительного объема продукции конкретному потребителю. При досрочном расторжении контракта, соответственно, производственные мощности поставщика остаются незадействованными.

Функционированию фирм, производящих или использующих в своей деятельности специализированные активы, сопутствуют как риски, связанные с реализацией специализированной продукции, так и риски, обусловленные неопределенностью в ее поставках, а также невозможностью перепрофилирования соответствующих производственных мощностей для использования в альтернативных целях.

Высокие трансакционные издержки возникают также в случае существования асимметричной информации о качестве поставляемого оборудования и проме-

жуточной продукции. Вертикальная интеграция формирует механизмы взаимострахования участников объединения и их адаптации к внешним осложнениям [93, с. 340; 102, с. 95].

Даже при отсутствии рисков неопределенности и асимметричной информации вертикальная интеграция приводит к снижению трансакционных издержек, связанных с рыночной координацией фирм [94, с. 341; 102, с. 45].

Третьим видом является асимметрия информации. В процессе функционирования систем корпоративного управления возможна ситуация, когда менеджеры фирмы обладают значительно большим объемом информации относительно состояния внешней и внутренней среды организации, а также состояния самой системы управления, чем владельцы (собственники).

Очевидно, что ключевым инструментом анализа и предупреждения возникновения асимметрии информации является эффективно работающая структура управления владельческими рисками.

Автор считает целесообразным объединить издержки, связанные с формированием и работой традиционных систем управления рисками как составной части корпоративного управления, в три блока.

В первый блок издержек включены расходы на мониторинг системы управления:

- на формирование механизмов информирования владельцев (собственников) об основных операционных действиях фирмы,
- на формирование модели взаимодействия как между владельцами, так и между владельцами (собственниками) и топ-менеджерами с целью обмена информацией и принятия решений,
- на формирование системы доведения решений владельцев (собственников) до руководства фирмы.

Состав и уровень указанных издержек, которые в рамках теории агентских отношений М. Дженсена и В. Меклинга определены как «отношения контроля», может варьироваться в зависимости от системы корпоративного управления [161, p. 470]. Важно отметить, что уровень этих издержек может быть снижен в случае,

когда число владельцев организации не велико, владельцы находятся в одной географической зоне с местом осуществления основного бизнеса фирмы, модель владельческого управления носит устоявшийся характер, а объем инвестиций, осуществляемых владельцами, составляет значительную часть бюджета организации.

Условия деятельности системы корпоративного управления может привести к возникновению ситуации, когда владельцы фирмы окажутся не в состоянии осуществлять эффективный контроль за действиями менеджеров. Это соответственно может привести к тому, что менеджеры получат возможность самостоятельного принятия решений не только в рамках операционной деятельности фирмы, но и во всех остальных сферах управления. В теории Дженсена-Меклинга данная ситуация получила название «управленческого оппортунизма». Однако, как подчеркивают авторы теории, издержки от такого управленческого оппортунизма иногда могут быть меньше стоимости формирования эффективной системы владельческого контроля, а, следовательно, для владельцев (собственников) может быть выгоднее принять эти издержки, а не пытаться создавать систему контроля деятельности менеджеров [161, p. 472].

На современном этапе развития практики формирования систем корпоративного управления в России возникновение управленческого оппортунизма для владельцев может быть лучшей альтернативой полному отказу от владения организацией. Это обусловлено тем, что владельцы (собственники) не имеют возможности сформировать эффективную систему контроля за деятельностью менеджеров, исключением являются инструменты, которые им предоставлены фондовым и финансовым рынками. Роль таких владельцев в данном случае будет сводиться к роли акционеров, имеющих возможность получать доход от акций, но не обладающих возможностью контроля над бизнес-процессами организации.

Реализация такой схемы в системе корпоративного управления возможна только при условии, что в составе владельцев организации нет группы, стремящейся усилить и закрепить свои возможности по контролю над организацией посредством создания и развития структуры управления владельческими рисками.

Все вышеизложенное было посвящено анализу эволюции теоретических подходов к определению понятия «владельческие риски», связанными с издержками первого элемента осуществления процесса владения, а именно: осуществлением контроля. Однако, в рамках исследования автор считает важным уделить внимание анализу и других видов издержек, также являющимися источниками владельческих рисков.

Следующая группа таких издержек связана со вторым элементом процесса владения: получением компенсации в виде чистой прибыли. Наиболее заметной среди них является рисковая стоимость предприятия. Одним из инструментов управления данным видом издержек является механизм диверсификации рисковой нагрузки между владельцами, выражающийся в перераспределении долей в организации.

В отечественной и зарубежной управленческой науке сформировано утверждение, что наименьшей рисковая стоимость предприятия является для кредиторов. При этом определение этой рисковой стоимости, а, следовательно, и размера потенциального кредита представляется весьма сложной и трудоемкой задачей, что значительно увеличивает период выработки и принятия решения как владельцами (собственниками) и менеджерами, о получении кредита, так и кредитором о предоставлении такого кредита [55, с. 105].

Однако очевидно, что помимо кредиторов к носителям минимального риска могут относиться и потребители. Если их издержки на приобретение товаров или услуг организации составляют лишь небольшую долю бюджета, или если потребителями продукции являются другие фирмы, передающие свой риск собственным клиентам, которые, в свою очередь, также обладают возможностью снижения рисковой стоимости.

В условиях реализации схем корпоративного управления акционерного типа, некоторые владельцы могут сами по себе являться источниками рисков как для других владельцев, так и для организации в целом. Основным инструментом снижения данного вида рисков является выкуп акций или долей, принадлежащих такому владельцу самой организацией или другими владельцами.

В условиях бурного роста рынков капитала и обострения конкурентной борьбы на них основными источниками владельческих рисков становятся с одной стороны возможность потери владельцем контроля над организацией и на получение части чистой прибыли, формирующийся по итогам ее деятельности, а с другой стороны проблемы, связанные с асимметрией информации как между владельцами (собственниками), так и между владельцами (собственниками) и топ-менеджерами.

Еще одним заметным источником владельческих рисков является оппортунистическое поведение отдельных групп владельцев, выражаемое в стремлении к увеличению сумм дивидендов, выплата которых не обоснована размерами чистой прибыли или к инвестированию доходов от основной деятельности организации в высоко рисковые проекты, доходы от которых могут непропорционально распределяться между владельцами, а потери будут включаться в общую сумму убытков организации.

По мнению автора, решением является возможность получения владельцами кредита, средства которого будут направлены на развитие организации. Залогом по такому кредиту могут служить личные активы владельца или будущая прибыль организации. Реализация такого инструмента с одной стороны повышает вовлеченность владельцев (собственников) в деятельность организации, а с другой – их ответственность за эффективность построения архитектуры систем управления. При этом важно, что активы, заложенные в качестве обеспечения, в отличие от активов, фактически вложенных в основные фонды организации, могут с таким же уровнем эффективности вкладываться в иные проекты.

В масштабах крупного бизнеса, характеризуемых значительно более широким числом владельцев, формирование подобной системы управления владельческими рисками представляется, по мнению автора, затруднительной.

В условиях крупного бизнеса возможности кредиторов по проверке значительного количества отдельных заемщиков резко снижаются, а, следовательно, уже для кредитора возрастает риск невозврата кредита, а в случае реализации этого вида риска кредитор может столкнуться с значительной стоимостью взыскания

долга в виду большого количества поручителей. Наличие вышеописанных ограничений не снижает возможностей по практической реализации данного инструмента управления владельческими рисками.

Подводя итог вышеизложенному в параграфе, можно сделать следующий вывод: издержки управленческого оппортунизма и связанные с ними владельческие риски в большинстве случаев могут быть снижены за счет их диверсификации. Она является одним из основных преимуществ схем участия владельца (собственника) в системе корпоративного управления. Другой позитивного стороной участия владельца в рамках данной системе является то, что владельцы (собственники) при создании и развитии таких структуру, как правило, стремятся к достижению вполне определенной цели: максимизации чистой приведенной стоимости организации в расчете на единицу вложенных инвестиций.

Одной из угроз эффективности систем управления владельческими рисками, использующих механизмы диверсификации рисков, является то, что владельцы (собственники) ограничены в возможностях осуществления осмысленного контроля над деятельностью менеджеров организации особенно в условиях, значительного количества владельцев, располагающими небольшими долями в организации.

В отечественной, а также в зарубежной управленческой науке существует утверждение, что рынок корпоративного контроля, а точнее наличие постоянной возможности поглощения организации со стороны более концентрированной, крупной компании или группы инвесторов, система управления которых обладает большей эффективностью может служить качественным заменителем системы непосредственного владельческого управления и контроля.

Эффективность работы систем управления крупных корпораций, характеризуемых размытостью долевой собственности, не может объясняться исключительно наличием рынка корпоративного контроля.

Однако, следует признать, что рынок корпоративного контроля за последние два десятилетия развивался в западных странах весьма успешно в отличие от Рос-

сии. Одним из условий этого является тот факт, что враждебные поглощения в середине 1990-х и начале 2000-х годов были редкостью, возможно тому в немалой степени способствовало то, что управленческие, финансовые и правовые инновации, необходимые для их осуществления, были недостаточно развиты. При этом в условиях внешних ограничений и санкций, введенных в отношении российской экономики в последние годы, роль эффективных структур управления владельческими рисками в системах корпоративного управления значительно возросла.

В условиях смены технологических укладов очевидно, что формирование и развитие как устойчивой системы корпоративного управления в целом, так и структур управления владельческими рисками является основой выживания организаций всех форм собственности в независимости от масштаба деятельности.

Основным результатом смены технологических укладов должно стать формирование новой логики деятельности экономической системы, основанной на формировании и использовании цифровых технологий, открывающих возможности повышения наукоемкости национального хозяйства. В современной российской и зарубежной управленческой науке эта экономическая система получила наименование – цифровая экономика. Очевидно, что особенности формирования вышеназванной системы нуждаются в последовательном научном осмыслении. Формирование цифровой экономики становится источником дополнительных видов владельческих рисков. В диссертационном исследовании автору представляется важным предложить определение понятия «цифровая экономика». Термин «цифровая экономика» описывает широкий спектр видов экономической и социальной деятельности, которая осуществляется с помощью информационно-коммуникационных технологий. Он включает в себя такие виды деятельности, как банковское дело, торговля товарами и услугами, а также доступ к образовательным или развлекательным услугам с помощью интернета и подключенных устройств. «Цифровая экономика» является неотъемлемой частью традиционной экономики. При этом «цифровая экономика» радикально изменяет все отрасли экономики и деятельность организаций.

Формирование «цифровой экономики» обусловлено рядом принципов:

- доступность цифровой инфраструктуры для всех субъектов хозяйственной деятельности;

- обеспечение стимулирования инновационной деятельности как в рамках мировой, региональной, национальной экономики, так и в рамках отдельных организаций;

- обеспечение равной доступности источников данных для всех субъектов хозяйственной деятельности;

- создание условий для обеспечения устойчивости формирования и развития организаций.

Подводя итог вышеизложенному необходимо сделать следующий вывод, в контексте последнего из вышеприведенных принципов цифровой экономики особое место занимают проблемы развития структур управления владельческими рисками.

Важным аспектом анализа теоретических основ развития систем управления владельческими рисками является по мнению автора формулировка определения понятия «владелец» в цифровой экономике. Владельцем в цифровой экономике являются правительства, государственные и частные организации, а также частные лица, которые полностью или частично взаимодействуют с цифровой средой для реализации своей экономической и управленческой деятельности.

1.2 Развитие теории управления владельческими рисками

Анализируя степень разработанности темы диссертационного исследования следует отметить, что значительный вклад в развитие теории управления рисками внесли работы таких отечественных ученых, как Л. Абалкин, О. Белокрылова, С. Воробьев, С. Глазьев, В. Гранатуров, Ю. Екатеринославский, Н. Ермасова, М. Кулапов, В. Масленников [6, с. 100; 17, с. 13; 30, с. 55; 33, с. 15; 37, с. 150; 45, с. 35; 46, с. 5; 60, с. 15; 70, с. 15].

Ряд отечественных авторов исследовал угрозы и риски, сопровождающие деятельность современных предприятий и методы и методы обеспечения экономической устойчивости - А. Александрова, Р. Коряков [8, с. 40; 55, с. 105].

Основываясь на анализе работ указанных авторов, важно подчеркнуть, что процесс участия владельца в системе управления рисками в рамках корпоративного управления в экономической науке остается недостаточно изученным, в отличие от самих систем корпоративного управления, структуры стимулирования деятельности топ-менеджеров и систем обеспечения интересов инвесторов.

В современных условиях особое значение приобретают исследования направлений развития системы управления владельческим рисками в рамках владельческого аудита как базы функционирования корпоративного управления.

В управленческой науке существует значительный разброс мнений относительно влияния схем участия владельца в управлении на эффективность системы риск-менеджмента фирмы в корпоративном управлении.

Одну из ключевых позиций в процессе теоретического осмысления понятия «владельческие риски» занимает теория агентских отношений, которая описывает фундаментальный конфликт интересов владельцев и менеджеров в проблемах контроля фирмы и создания ценности. В этой связи примечательной является модель Дженсена – Меклинга, в рамках которой иллюстрируются возможности снижения агентских издержек посредством предоставления менеджерам компании долей в ней, то есть наделении их правами владения. Практическая реализация данной модели с одной стороны устраняя во многом проблему агентских издержек, а, следовательно, совершенствуя систему управления владельческими рисками, с другой стороны может порождать значительные организационные издержки связанные с вопросами разделения процессов владения и управления. Ключевая позиция авторов анализируемой теории заключается в том, что исключение менеджеров из числа владельцев организации снижает эффективность владельческого контроля за их действиями.

В диссертационном исследовании анализ теории Дженсена-Меклинга актуален также в связи с тем, что в модели, влияние структуры собственности на процессы формирования системы управления владельческими рисками, исследуется не только с точки зрения привлечения менеджеров в качестве владельцев, но и с позиции оценки возможностей воздействия на процессы управления организацией размеров долей владельцев, не входящих в управляющие структуры. Авторы теории приходят к выводу, что наличие нескольких крупных владельцев повышает эффективность системы управления владельческими рисками, чем ситуация дробления собственности между значительным количеством мелких долей, так как крупные владельцы обладают большими возможностями для минимизации основной части издержек мониторинга и имеют достаточный потенциал, чтобы влиять на процесс принятия управленческих решений [81, с. 517-520]. В современных условиях очевидно, что для формирования эффективной системы управления владельческими рисками одного лишь набора минимизации агентских издержек за счет изменения структуры капитала организации недостаточно [81, с. 517-520].

Существует и иная точка зрения на факторы лежащие в основе возникновения владельческих рисков помимо агентских издержек, являющихся результатом противоречий между владельцами (собственниками) и топ-менеджерами, а также между разными группами менеджеров и связанной с этими процессами асимметрией информации о состоянии бизнес-процессов фирмы [81, с. 517-520].

Ряд авторов предполагают, что владельцы крупных долей имеют возможность использовать свое положение для получения собственной выгоды, которая не доступна владельцам меньших долей. К такого рода выгодам может относится, например, возможность льготного приобретения товаров, производимых фирмой, первоочередное право выкупа активов у других владельцев [8, с. 150; 26, с. 65-74; 37, с. 90; 45, с. 101; 81, с. 517-520; 132, p. 99-120; 133, p. 95]. Анализ вышеописанной модели позволяет утверждать, что наличие подобных льгот несет в себе не только преимущества для владельцев крупных долей, но и потенциальные риски для состояния бизнес-процессов фирмы, а как, следствие, снижение эффективности систем корпоративного управления [81, с. 517-520].

Основным достижением упомянутых работ является то, что они позволяют последователям анализировать не только проблему возникновения агентских издержек и отношения между крупными и мелкими владельцами фирмы, но и в целом изучать причины возникновения иных видов владельческих рисков, оценивать эффективность систем корпоративного управления.

В результате проблема влияния схем участия владельца (собственника) в системах корпоративного управления на результаты деятельности фирмы, является вопросом об эффективности взаимодействия владельцев и менеджеров, и их взаимной способности контролировать процесс принятия решений [81, с. 517-520].

Основной задачей в данной части исследования является анализ того, как размеры доли владельцев организации могут повлиять на формирование и функционирование процесса принятия решений в компании, то есть, имеют ли владельцы крупных долей больше или меньше возможностей для принятия действий, которые в конечном итоге приведут к максимизации стоимости компании [81, с. 517-520].

Очевидно, что ключевое значение при ответе на этот вопрос имеет эффективность реализации владельцем контроля над бизнес-процессами компании, так как от этого фактора зависит, смогут ли владельцы (собственники) сформировать такую систему управления фирмой, которая будет способствовать реализации их идей и планов. С другой стороны, наличие такой системы создает больше возможностей для владельцев крупных долей навязать организации свою волю в ущерб интересам других владельцев [81, с. 517-520].

Одной из первых работ посвященных анализу проблем влияния размера долей владельцев на процесс принятия решений в организациях стала работа А. Берле и Дж. Мэнса «Современная корпорация и частная собственность». Основное внимание в данной работе было уделено проблемам разделения процессов владения и управления в крупных государственных компаниях США [81, с. 517-520].

Анализируя данную проблему А. Берле и Дж. Мэнс пришли к выводу, что наличие в системах корпоративного управления большинства крупных компаний

США того времени существенного числа владельцев небольших долей в значительной мере затрудняло последним возможность влиять на процесс принятия решений в организации [81, с. 517-520].

Еще одним недостатком такой системы корпоративного управления авторы посчитали передачу всей полноты функций по контролю над бизнес-процессами компаний менеджерам, что, по их мнению, стимулирует их к злоупотреблениям своим положением. На основе проведенного анализа А. Берле и Дж. Мэнс пришли к выводу, что разделение процессов владения и управления отрицательно влияет на эффективность системы управления организацией. Важно отметить, что дискуссия по этой проблеме в отечественной и зарубежной управленческой науке не завершена и по настоящее время [8, с. 120; 26, с. 67; 81, с. 517-520; 133, p. 68]. Следовательно, анализ этой работы сохранил свою актуальность.

В современных условиях очевидно, что основной причиной большинства видов владельческих рисков является возникновение конфликта интересов между владельцами организации и ее менеджерами в основе которого лежит асимметрия информации между ними.

Для анализа и оценки влияния данного конфликта с одной стороны на эффективность бизнес-процессов организации, а с другой - на становление и развитие системы управления владельческими рисками наиболее популярным инструментом является теория агентских отношений М. Дженсена и В. Меклинга. В основе данной теории лежит анализ конфликта интересов принципалов и агентов. Работа Дженсена-Меклинга является одним из ключевых научных трудов западной управленческой науки, посвященных анализу проблем корпоративного управления. Однако, следует отметить, что определенным недостатком данной работы является то, что она представляет собой теоретическую, а, следовательно, идеальную модель анализа и оценки взаимодействия между владельцами и менеджерами, которая очищена от влияния всех внешних факторов, отказ от анализа которых в современных условиях значительно снижает качество систем управления владельческими рисками.

Важно также отметить, что основная идея как работ предшественников, так и модели Дженсена-Меклинга заключается в том, что в процессе формирования, функционирования и развития систем корпоративного управления между владельцами и менеджерами существует конфликт интересов, в основе которого лежит то, что менеджеры не несут в полной мере ответственность за последствия принимаемых ими решений.

Однако, ключевой задачей в работе Дженсена-Меклинга был анализ и построение модели взаимоотношений между владельцами и менеджерами в рамках системы корпоративного управления организацией, на основе механизма отношений между принципалом и агентом. Суть данного анализа сводится к тому, что владельцы (собственники) заключают соглашение с менеджерами с целью выполнения задач операционного контроля над организацией, при этом обе стороны стремятся к максимизации своей полезности и ориентированы на достижение собственных зачастую противоположных интересов, именно противоположность интересов владельцев и менеджеров является основой для возникновения данного конфликта и как следствие дополнительных видов владельческих рисков.

По мнению автора, в случае формирования системы эффективного контроля деятельности фирмы менеджеры получают стимул и возможность потреблять больший объем выгод от функционирования данной системы в ущерб интересам владельцев (собственников). В рамках своего исследования Дженсен и Меклинг выявили наличие нескольких видов издержек, возникающих в следствие расхождения интересов владельцев и менеджеров, именно эти издержки получили название «агентские издержки». К их числу были отнесены:

- расходы на осуществление контроля за деятельностью менеджеров, например, затраты на проведение аудиторских проверок;
- расходы на создание организационной структуры, ограничивающей возможность нежелательного поведения менеджеров, например, введение в состав правления внешних инвесторов;

- альтернативные затраты, возникающие в тех случаях, когда условия, установленные владельцами, например, обязательное участие владельцев в процессе выработки и реализации управленческих решений по определенным вопросам, ограничивает действия менеджеров, противоречащие достижению основной цели участия владельца (собственника) в управлении — увеличению стоимости организации.

Издержки осуществления контроля за деятельностью менеджеров связаны с реализацией владельцем (принципалом) мероприятий, направленных на ограничение действий менеджеров (агентов). Расходы на создание организационной структуры, ограничивающей возможность нежелательного поведения менеджеров, возникают как результат реакции владельцев на действия менеджеров, противоречащие обязательствам последних не предпринимать действий, способных нанести ущерб организации или владельцам.

Возникновение и рост вышеуказанных агентских издержек является, по мнению автора, одним из важных источников владельческих рисков, так как следствием этих процессов является возникновение ущерба организации в результате несовпадения решений, принятых менеджерами (агентами) и решений, потенциальная реализация которых привела бы к максимизации стоимости организации, то есть достижению основной цели владельцев (принципалов). В свою очередь следует отметить, что реализация решений в интересах владельцев может повлечь за собой, например, проявление оппортунистического поведения со стороны менеджеров.

В контексте диссертационного исследования основной интерес представляет третья группа агентских издержек, а именно альтернативные затраты, возникающие в тех случаях, когда условия, установленные владельцами, например, обязательное участие владельцев в процессе выработки и реализации управленческих решений по определенным вопросам, ограничивают действия менеджеров, противоречащие достижению основной цели участия владельца (собственника) в управлении — увеличению стоимости организации, так как именно этот вид издержек в большинстве случаев приводит к конфликту интересов как между владельцами, так

и между владельцами и менеджерами, а, следовательно, и возрастанию основных видов владельческих рисков.

Объектом анализа условий возникновения агентских издержек, а, следовательно, и владельческих рисков является организация, система управления которой основана на модели стопроцентного участия владельца (собственника) в качестве менеджера. Процесс выработки и реализации управленческих решений, в которых принимает непосредственное участие такой владелец-менеджер включает не только получение организацией прибыли и повышение ее стоимости, но и создание благоприятных моральных условий и последствий реализации этих решений, таких как наличие больших офисных площадей, высокопроизводительных рабочих мест, создание предпосылок для осуществления благотворительных акций и взносов и других факторов повышающих качественные характеристики деятельности организации. При этом оптимальное соотношение материальных и нематериальных преимуществ достигается лишь при условии принятия владельцем-менеджером на себя ста процентов всех издержек и рисков, возникающих в результате этих действий. Условием возникновения агентских издержек, а, следовательно, и возрастания уровня владельческих рисков является ситуация, при которой владелец-менеджер снижает степень своего участия в процессе выработки и принятия управленческих решений за счет передачи части своих полномочий наемным менеджерам при одновременном включении менеджеров в состав владельцев организации за счет снижения своей доли.

Несмотря на очевидный рост уровня владельческих рисков итогом реализации данных процессов является то, что владелец (собственник) оставляет за собой право контроля над организацией и право на часть чистой прибыли, при этом принимает на себя лишь часть расходов по созданию нематериальных результатов деятельности организации. Очевидно, что агентские издержки и как результат их проявления владельческие риски являются естественным следствием максимизации полезности наемных менеджеров, входящих в противоречие с процессами максимизации полезности владельцев выражаемой в возрастании стоимости организации.

Актуальность этих проблем поставила перед автором задачу не только описания вышеприведенных утверждений, но и использования их в процессе апробации и создания авторской структуры системы управления владельческими рисками.

Сами по себе системы корпоративного управления являются в определенной степени механизмами контроля, которые позволяют снизить уровень агентских издержек, а, следовательно, и владельческих рисков. Важно отметить, что конфликт интересов между владельцами и менеджерами будет являться основным источником владельческих рисков до тех пор, пока владельцы не создадут систему контроля за действиями менеджеров и их последствиями или систему управления владельческими рисками.

В отечественной и зарубежной управленческой науке проблеме управления рисками и владельческого контроля уделяется определенное внимание. Среди отечественных исследований, посвященных данной проблематике ключевыми являются работы Л. Абалкина, О. Белокрыловой, С. Глазьева, В. Гранатурова, Ю. Екатеринославского, Н. Ермасовой, М. Кулапова, В. Масленникова [6, с. 99-108; 17, с. 150; 33, с. 30; 37, с. 140; 45, с. 89; 46, с. 2-10; 60, с. 123; 70, с. 13-22]. В числе зарубежных публикаций особого упоминания заслуживает работа американских исследователей М. Пагано и А. Рёэлля «Выбор структуры собственности: агентские расходы, расходы на мониторинг и решение о публичности организации». М. Пагано и А. Рёэлль в своей работе утверждают, что владелец-менеджер в случае необходимости разделения владельческих долей, при условии сохранения за ним должности управляющего, склонен выбрать модель мелкодисперсного распределения этих долей между внешними инвесторами, что с одной стороны снижает уровень и качество владельческого контроля, а с другой – расширяет возможности менеджеров по получению дополнительных доходов за счет предоставления им права по своему усмотрению определять направления расходования ресурсов организации [188, p. 187-188].

Итак, условием возникновения агентских издержек и как следствие владельческих рисков является наличие фундаментального конфликта интересов между

владельцами и менеджерами касающегося реализации владельческого видения развития организации и достижения максимальной операционной эффективности, являющейся измерением эффективности менеджеров.

Одним из источников владельческих рисков в современных условиях является такой вид агентских издержек как влияние структуры и объемов финансирования организации со стороны владельцев (собственников) на эффективность деятельности менеджеров. Это утверждение сохраняет актуальность и требует дальнейшей теоретической разработки.

К числу наиболее распространенных видов владельческих рисков, вытекающих из вышеуказанного источника, относятся:

- снижение активности менеджеров в процессе разработки и реализации управленческих решений, сопряженных с высоким уровнем риска;

- стремление менеджеров к снижению расходов организации на реализацию рисковых проектов.

Анализируя влияние данных факторов на уровень владельческих рисков очевиден вывод, что в результате их реализации распределение вероятностей будущих потоков денежных средств ставится в зависимость от эффективности управляющей подсистемы организации в процессе разработки и внедрения управленческих решений.

Основными инструментами снижения влияния вышеуказанных факторов на уровень владельческих рисков организации является внедрение в систему корпоративного управления мер по сокращению совокупных организационных издержек и, следовательно, максимизации стоимости компании. Важно подчеркнуть, что при реализации вышеуказанных мер необходимо учитывать структуру владельцев (собственников) организации, так как разные их группы подвержены различным видам агентских издержек и как следствие владельческих рисков.

В современных условиях очевидно, что структура и объемы финансирования организации со стороны владельцев (собственников) также является эффективным инструментом снижения агентских издержек, а, следовательно, и владельческих рисков. Необходимость возмещения владельцам вложенных инвестиций снижает

объем свободного денежного потока, находящегося в распоряжении и под контролем менеджеров, а, следовательно, ограничивает возможность для менеджеров использовать данные средства по своему усмотрению.

Таким образом, реализация систем корпоративного управления, основанных на значительном объеме финансирования со стороны владельца, создает условия для формирования и развития эффективной системы управления владельческими рисками.

Несмотря на очевидные преимущества в теоретическом плане, в управленческой практике наибольшего успеха добиваются организации, в схемах корпоративного управления которых роль владельца (собственника) сводится к реализации функций координации и контроля.

Наибольшее внимание вышеуказанной проблеме уделено в работах таких видных российских исследователей как А. Александрова, Н. Ермасова, Р. Коряков, М. Кулапов, В. Масленников [8, с. 200; 46, с. 2-10; 55, с. 103-106; 60, с. 250; 70, с. 13-22]. Указанные авторы полагают, что сложившаяся российская практика в целом следует в русле западной, в которой роль владельца в модели владельческого управления сводится лишь к функции контроля и координации. Однако, в условиях экономических ограничений и санкций очевидно, что роль владельца должна быть гораздо шире.

В современных условиях одним из эффективных инструментов в рамках развития систем управления владельческими рисками как базы корпоративного управления является внедрение механизмов специализации в процессе принятия управленческих решений субъектами управления, основным из которых является полное разделение процессов владения и контроля. Очевидно, что данное решение, когда эти задачи выполняются различными агентами, также позволит владельцам получить выгоду от диверсификации риска. Эффективность данного оптимизационного решения находится в зависимости от степени и глубины анализа владельцем (собственником) внутренних характеристик созданной им схемы корпоративного управления.

На основании вышеизложенного автор предлагает следующий вывод: агентские издержки, а, следовательно, и владельческие риски не являются признаком неоптимальности схем участия владельца (собственника) в системах корпоративного управления, они являются во многом результатом оптимизации процессов поведения и взаимодействия агента (менеджера) и принципала (владельца). В условиях, когда процесс принятия управленческих решений в организации носит диффузный характер, уровень агентских издержек, а, следовательно, и владельческих рисков может быть снижен путем разделения двух подпроцессов, а именно, подпроцесса управления (инициирования и осуществления) и подпроцесса контроля (ратификации и мониторинга) принятых решений.

При этом существенно, что в небольших организациях реализация данного механизма может означать, что владельцы (собственники) будут отделены от процесса выработки и принятия управленческих решений, а менеджеры от возможности повлиять на решения владельцев, принимаемых по итогам контроля деятельности организации, что с одной стороны может привести к снижению уровня владельческих рисков, а с другой приведет к необоснованному росту управленческого аппарата и, следовательно, усложнит процесс участия владельца в системах корпоративного управления.

Однако, в крупных организациях внедрение диффузного процесса выработки и принятия управленческих решений, и разделение подпроцессов управления и контроля на различных уровнях организации являются в современных условиях необходимым методом повышения эффективности систем корпоративного управления организации.

Основным объектом диссертационного исследования является анализ методов и механизмов снижения агентских издержек, а, следовательно, и рисков за счет выстраивания взаимодействия владельцев (собственников) и топ-менеджеров в корпоративном управлении. Наиболее распространенным в отечественной и зарубежной управленческой науке является утверждение, что владельцы (собственники), обладающие небольшими долями в организации, не имеют возможности эффективно реализовать свои возможности контроля организации [8, с. 75; 46, с. 2-

10; 60, с. 29; 70, с. 13-22; 152, p. 691-700; 162, p. 305-320]. В свою очередь очевиден вывод, что чем выше степень концентрации владельческой доли в организации, тем более эффективен механизм осуществления контроля. Результаты внедрения основных положений диссертационного исследования на базе ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» (г. Новосибирск) структурного подразделения Государственная корпорация «Ростехнологии», Дистанции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги», Министерства экономического развития и туризма Республики Алтай позволили сделать вывод, что на практике существуют два важных аспекта в процессе развития системы управления владельческими рисками и эффективного владельческого контроля, анализ и оценка влияния которых на уровень рисков организации могут быть реализованы лишь при условии наличия в структуре владельцев (собственников) обладателей крупных долей, а именно:

- владельцы, контролирующие значительные доли в организации имеют возможность осуществлять большие объемы инвестиций в развитие организации, превышающие совокупные расходы организации на получение необходимой для ее функционирования информации;

- наличие большой владельческой доли создает условия для оказания эффективного влияния на процесс выработки и принятия управленческих решений в организации и как следствие на эффективность функционирования организации.

Актуальность этого вывода определяется динамикой возрастания роли крупных корпораций в современной рыночной экономике, определяющее значение в процессах принятия управленческих решений, в которых имеет видение владельцев крупных долей.

В свою очередь владельцы, обладающие малыми долями в организации, имеют возможность реализовывать свои возможности по контролю организации лишь при условии коллективного взаимодействия, что достаточно сложно на прак-

тике, в противном случае они получают лишь право на небольшую часть возможной чистой прибыли, соответствующую размеру принадлежащей им доли в организации.

Одним из недостатков схем участия владельца в корпоративном управлении, предусматривающих наличие крупно долевой собственности, заключается в том, что реализация процесса управления рисками сопряжена со значительными материальными издержками. В этой связи необходимо отметить, что процесс управления рисками в данном случае заключается не просто в мониторинге деятельности менеджеров, но и в анализе последствий выработки и реализации управленческих решений в условиях неопределенности, и активное участие владельцев (собственников) в практике корпоративного управления.

Уровень агентских издержек снижается пропорционально размеру доли крупнейшего владельца или владельцев и поддерживается на стабильном уровне благодаря повышению эффективности системы управления владельческими рисками.

Еще одним важным видом владельческих рисков является колебание размера выручки организации. В современной управленческой науке существуют модели, анализирующие как наличие в структуре владельцев организации одного или нескольких владельцев, контролирующих крупные доли, влияет на изменение производительности, а, следовательно, и выручки организации. Одним из следствий данного вида рисков является асимметрия информации между владельцами и менеджерами.

В результате апробации основных положений исследования был получен вывод, что эффективность развития систем управления владельческими рисками зависит не только от наличия в структуре владельцев, контролирующих значительные доли, но и от других специфических для организации факторов, таких как производственный процесс, расходы на научные исследования и опытно-конструкторские разработки.

Таким образом, в практике складывается ситуация, что даже обладая значительной долей в уставном капитале организации, владелец не имеет возможности

реализовать свое право контроля над организацией в виду ограниченности объема информации о ее деятельности, поэтому ему и приходится прибегать либо к неофициальным переговорам, результатом которых могут стать либо не в полной мере проработанные управленческие решения о направлениях изменений в организации, либо смена команды наемных менеджеров в результате невозможности преодоления асимметрии информации или поглощения организации конкурентами.

Еще одним важным видом владельческих рисков является возможность получения менеджерами дополнительных преимуществ в случае включения их в число владельцев организации. К дополнительным выгодам, которые менеджеры склонны извлекать для себя вследствие включения их в число владельцев организации относятся:

- дополнительные денежные выплаты,

- повышение зарплат членам коллективных органов управления организацией;

- продажа товаров и услуг организации владельцам по заниженной цене;

- извлечение дополнительной материальной выгоды из формируемых в результате деятельности системы управления моральных преимуществ, таких как рост эффективности производства.

С другой стороны, следует отметить, что и сами владельцы организации, не относящиеся к числу менеджеров, в свою очередь, могут быть склонны к получению большей доли частных выгод от внедрения систем корпоративного управления, выражаемых в получении ими большей свободы действий в отношении процесса выработки и принятия управленческих решений в организации.

Важно также подчеркнуть, что объем и спектр проявления вышеописанного вида владельческих рисков зависит от индивидуальных особенностей системы корпоративного управления и структуры владельцев каждой конкретной организации.

В современной управленческой науке анализируются и вышеописанные виды владельческих рисков. Наибольшее внимание им уделено в работах таких видных российских исследователей как А. Александрова, М. Кулапов, В. Масленников [8, с. 97; 60, с. 56; 70, с. 13-22]. Указанные авторы полагают, что расширение

степени участия владельца в процессе управления рисками и связанном с ним процессе выработки и принятия управленческих решений является ключевым элементом, определяющим успешность и эффективность организации в современных условиях.

По результатам проведенной автором апробации основных положений диссертационного исследования на базе ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» (г. Новосибирск) структурного подразделения Государственной корпорации Ростехнологии, Дистанции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги», Министерства экономического развития и туризма Республики Алтай был получен вывод: основной целью формирования схем участия владельца (собственника) в системе корпоративного управления является не только максимизация конечной ценности фирмы, а также ее полезность для владельца как источника собственной выгоды.

Одним из ключевых факторов развития теории владельческих рисков в современных условиях является изменение экономической системы, основанное на внедрении цифровых технологий и возрастания наукоемкости национального хозяйства.

Цифровая экономика с одной стороны являясь инструментом расширения возможностей взаимодействия хозяйствующих субъектов с научными центрами, ускорения процессов коммерциализации инновационных разработок, с другой – формирует набор новых видов рисков, которые будут определять логику функционирования систем управления организациями в новых условиях.

Успешные фирмы-новаторы превращаются в глобальных игроков всего за несколько лет, в то время как доминировавшие на рынке традиционные фирмы терпят крах за тот же промежуток времени. При этом появление нового глобального игрока, зависит от многих факторов, но ключевым из них является наличие в его корпоративное управление системы управления владельческими рисками, основанной на сочетании наилучших практик управления и рыночных механизмов регулирования конкуренции, инноваций и инвестиций.

Очевидно, что адаптация схем участия владельца (собственника) в корпоративном управлении является сложной задачей, поскольку процесс цифровизации социально-экономических отношений быстро развивается. С учетом того, что в настоящее время существует более значительный потенциал для возрастания инновационности и наукоемкости экономики, владельцы (собственники) организаций и органы государственного управления, как правило, уделяют больше внимания внедрению механизмов стимулирования объема долгосрочных инвестиций в развитие цифровых наукоемких технологий, игнорируя риск возрастания в краткосрочном периоде цены внедрения инновационных решений.

Цифровизация связана с фундаментальными изменениями в экономике и обществе, отчасти с инновациями, обеспечиваемыми коммуникационной инфраструктурой и услугами. Эти тенденции повышают конкурентный потенциал стран для преодоления цифрового разрыва и стимулирования инноваций, но они также поднимают определенные политические и регулятивные проблемы. К ним относятся защита конкуренции и потребителей, а также управление рисками безопасности и конфиденциальности. Проблемой также является обеспечение содействие совместимости и прозрачности, потому что производственная среда как в рамках одной страны, так и в масштабах мировой экономики характеризуется отсутствием единых и четких форматов взаимодействия.

Важно отметить, что вопросам выявления, анализа, оценки, управления рисками цифровой экономики до настоящего времени владельцы и менеджеры организаций относились как к технической проблеме, соответствующих решений, но меняющийся характер и масштабы этих рисков побуждают пересмотреть владельческие стратегии и политику в этой области. В последние несколько лет национальные правительства и владельцы организаций переориентировали свое внимание на важность управления рисками цифровой экономики. Этот подход позволяет охарактеризовать риски цифровой экономики как многогранную проблему и подчеркивает важность рассмотрения таких рисков с социально-экономической точки зрения.

Это требует интеграции цифровых механизмов управления рисками в общие процессы управления владельческими рисками и принятия решений в организации. Для этого необходимо, чтобы владельцы (собственники), топ-менеджеры и линейные менеджеры оценивали, как возможности, которые информационно-коммуникационные технологии могут предложить с точки зрения повышения инновационности, наукоемкости, производительности и конкурентоспособности организации, так и риски, которые они могут принести, связанные с возможностями финансового и репутационного ущерба, нарушения функционирования бизнес-процессов, потери инноваций. Это также требует, чтобы организации включали механизмы анализа и оценки цифровых рисков в свою существующую более широкую систему управления владельческими рисками для обеспечения их непрерывной и систематической оценки с целью выработки и принятия соответствующих решений о том, как принять, уменьшить, передать или избежать конкретных видов риска. Одним из ключевых аспектов таких рамок управления является сотрудничество между лицами, принимающими решения в экономической и социальной областях, и экспертами по вопросам управления цифровыми рисками.

Основной задачей систем управления владельческими рисками в условиях перехода к цифровой экономике, по мнению автора, является сокращение тех видов рисков цифровой экономики, которые не могут быть устранены. При этом решения о выборе методик управления такими рисками должны быть разработаны на основе оценки риска с учетом логики экономических и социальных целей владельца (собственника) организации и тех возможностей достижения этих целей, которые связаны с реализацией цифровых рисков.

Такая оценка должна быть направлена на определение приемлемого уровня риска и решение экономических и социальных проблем, возникающих в результате осуществления мер управления рисками цифровой экономики.

Очевидно, что формирование такой системы управления владельческими рисками представляет собой значительный вызов как для владельцев (собственников) организаций, так и для органов государственного управления. Игнорирование

этого вызова может привести к принятию управленческих решений, которые наложат на организацию чрезмерные расходы по сравнению с выгодами от снижения риска. В качестве примеров можно привести прямые и косвенные издержки, связанные с мерами управления рисками, такие, как альтернативные издержки и потери эффективности, а также другие негативные последствия мер управления рисками для деятельности, которую они призваны защищать.

Кроме того, меры управления рисками цифровой экономики могут повлечь за собой социальные издержки, если они будут препятствовать глобальному, открытому, взаимосвязанному и динамичному характеру информационно-коммуникационных технологий, и в частности Интернета, который имеет важнейшее значение обеспечения для экономического и социального процветания как отдельной организации, так и общества в целом.

Эффективный подход к решению проблемы компромиссов заключается в принятии организациями процесса управления рисками цифровой экономики, который обеспечивает соответствие их выбора мер управления такими рисками социально-экономическому контексту, в котором они работают, и видам рисков, с которым они сталкиваются, а также экономическим и социальным целям их деятельности.

Кроме того, очевидно, что развитие систем управления владельческими рисками представляет собой значительный пласт научных проблем, затрагивающих многие сферы практики организации. В отечественной и зарубежной управленческой науке существует значительное количество исследований, посвященных отдельным аспектам и проблемам создания и развития моделей владельческого управления, разработки и внедрения механизмов владельческого контроля и управления рисками. Основные из них были подробно проанализированы выше. Проведенный анализ позволяет утверждать, что единой и целостной концепции, описывающей ключевые виды владельческих рисков и источники их возникновения до настоящего времени не создано, что и определяет актуальность настоящего диссертационного исследования.

1.3 Роль и место владельческих рисков в системе управления организацией

В условиях экономической нестабильности становится очевидным тот факт, что ключевой задачей формирования любой системы корпоративного управления, в независимости от сферы деятельности организации, является создание и развитие методов и механизмов мониторинга, и снижения уровня рисков внешней и внутренней среды. Эффективность системы управления владельческими рисками достигается за счет выстраивания комплекса мер и механизмов выявления, анализа, оценки и управления способных оперативно и гибко реагировать на изменения в видах и формах проявления основных групп владельческих рисков.

Управление рисками в целом и управление владельческими рисками в частности является ключевым элементом, определяющим уровень экономической устойчивости организации, а развитие методов и механизмов выявления, анализа, оценки владельческих рисков – основой для формирования направлений ее стратегического развития.

В целом понятие «управление владельческими рисками» автор определяет, как процесс создания в корпоративном управлении системы идентификации, анализа и реагирования на риски, сопряженные с процессами взаимодействия владельца (собственника) с организацией и оказывающие на нее определенное воздействие. Следует также отметить, что уровень затрат на внедрение и развитие системы управления владельческими рисками зависит от совместного выбора владельцами (собственниками) и топ-менеджерами структуры, методов и механизмов функционирования систем корпоративного управления в условиях неопределенности рыночной экономики. Основной целью формирования и развития системы управления владельческими рисками является оптимизация подверженности организации риску в целях предотвращения потерь, устранения угроз и использования возможностей, возникающих в следствие реализации рисковых событий.

Риски являются неотъемлемыми факторам, сопровождающими любой вид человеческой деятельности и само существование человека. При этом уровень и степень подверженности рискам того или иного рода человеческой деятельности неодинаковы и зависят от множества факторов. Некоторые новые виды рисков возникают независимо от логики управленческого или хозяйственного взаимодействия, а некоторые формируются в рамках процесса реализации жизненного цикла организации. Отсюда следует принятие того факта, что формирование единой и комплексной системы управления владельческими рисками охватывающей все виды хозяйственной деятельности невозможно.

В рамках настоящего исследования автор считает необходимым привести определение термина «риск», который происходит от итальянского слово «risicare», что означает «решиться». То есть можно утверждать, что риск можно трактовать как возможность выбора, а не предопределенность. Таким образом, риск — это вариативная величина, определяющая возможность реализации нескольких альтернатив.

На сегодняшний день в управленческой науке не существует единого определения понятия «риск» [81, с. 517-520]. Среди наиболее часто используемых определений, выделяются следующие:

«Риск — это вероятностная возможность получения благоприятных или неблагоприятных результатов будущих действий индивида» [204, p. 40].

«Риск — это потенциальное будущее событие, реализация которого может привести к определенным потерям» [193, p. 45].

«Риск — это угроза того, что определенное событие или действие повлияет негативным образом на потенциальные возможности организации по достижению намеченных целей» [137, p. 56].

Так, Л. Абалкин считал, что «риск – это неопределенность, связанная с принятием решений, реализация которых происходит только с течением времени» [120, с. 100].

В свою очередь И. Абалкина делает акцент на том, что «риск – это неопределенность в отношении возникновения потерь» [90, с. 156].

Г. Вечканов говорит о том, что «риск – состояние неопределенности в экономических отношениях, предполагающее получение как положительного, так и отрицательного результата деятельности предприятия» [29, с. 150].

Е. Станиславчик определяет риск как «неопределенность, изменчивость доходов, отдачи на вложенный капитал» [102, с. 45].

В. Шапиро полагает, что «риск – неопределенность, связанная с вероятностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий» [115, с. 79].

Анализ этих определений риска позволяет сделать следующие выводы:

- вероятность и последствия. Очевидно, что некоторые определения, в трактовке понятия «риск» сводятся к характеристике факторов риска, оценивая вероятность наступления рискового события, другие определения, подходят к характеристике риска более комплексно, с учетом как вероятности проявления риска, так и последствий наступления рискового события;
- опасности и угрозы. При определении данного понятия, некоторые эксперты ставят знак равенства между риском и угрозой [81, с. 517-520]. Уточним, что угроза — это событие с низкой вероятностью проявления, но характеризуемая высоким уровнем отрицательных последствий, в виду сложности оценки вероятности ее проявления [81, с. 517-520]. Риск — оценка вероятности ожидаемого события в условиях неустойчивой, подверженной частым изменениям конъюнктуры [100, с. 70];
- сравнение только отрицательных результатов. Некоторые понятия о риске рассматривают его как возможность реализации лишь негативных событий, в то время как другие принимают во внимание все переменные, характеризующие наступление рискового события, а именно, как угрозы, так и возможности;
- риск связан с доходностью и потерями. В данном случае риск трактуется как вероятность достижения ожидаемого результата конкретной деятельности, определяемая влиянием случайных факторов, которые сопровождают ее на всех этапах его развития, независимо от области применения.

На основе всего вышеизложенного автор считает правомерным сформулировать определение понятия «владельческий риск» - вероятностная категория, реализация которой может воспрепятствовать достижению определенных результатов деятельности организации, удовлетворяющих интересы владельца, определенные в стратегическом видении развития организации.

В этом контексте владельческий риск — это неопределенность получения владельцем ожидаемых результатов и должен рассматриваться как сочетание вероятности и последствий.

Под вероятностью возникновения владельческого риска понимается возможность того, что риск материализуется, которая может быть оценена или определена путем измерения, на основе анализа владельцами (собственниками) и топ-менеджерами природы риска и систематизации всей имеющейся информации, оказывающей влияние на эффективность такой оценки.

Влияние риска является следствием воплощения его результатов. Очевидно, что оценка влияния риска также, как и сам риск носит вероятностный характер и зависит от формы представления риска, а именно, если:

- риск представляет собой результат реализации угроз, следствие его воплощения по результатам будет носить отрицательный характер;

- риск представляет собой результат использования возможностей, следствие его воплощения будет положительным.

Вероятность возникновения риска и его влияние на результаты деятельности организации способствуют установлению величины риска.

В контексте настоящего исследования автор считает целесообразным провести разграничение понятий «владельческий риск» и «предпринимательский риск».

Предпринимательский риск – представляет собой вероятностную категорию характеризующую реализацию будущих последствий текущих решений, принимаемых индивидом в процессе осуществления им деятельности направленной на извлечение прибыли. Следовательно, суть управления предпринимательскими рисками сводится к выбору, осуществляемому лицом, принимающим решения, в основе которого лежит оценка результатов и возможностей, вытекающих из процесса

реализации индивидом решений, которые могут отличаться от имеющихся ожиданий. В управленческой науке выделяют пять видов предпринимательских рисков:

1) экономический риск;

2) социальный риск;

3) риск развития карьеры;

4) психологический риск;

5) риск стабильности функционирования организации [41, с. 20].

Следует также отметить, что в отечественной и зарубежной управленческой литературе, и практике, помимо основного понятия «риск» для описания исходных факторов, лежащих в основе формирования системы управления рисками, используются другие понятия, характеризующие основные виды рисков:

неотъемлемый риск - это риск, который естественным образом связан с любым видом хозяйственной деятельности и определяется как «опасность, вероятность осуществления которой возможно определить только в рамках создания и реализации системы внутреннего контроля, следствием деятельности которой должна стать выработка комплекса мер по ее выявлению, описанию, анализу и сокращению или управлению ею» или «все виды рисков, которые угрожают стабильности функционирования человека или организации, носящие внутренний или внешний характер, последствия реализации которых могут быть измеримыми или неизмеримыми» [120, с. 300; 138, p. 142];

остаточный риск — это риск, сохраняющий свое влияние на процессы деятельности организации даже после реализации мер внутреннего контроля [120, с. 170; 187, p. 234].

Комплекс мер по управлению неотъемлемым риском должен предусматривать возможность его ограничения на определенном уровне в рамках систем корпоративного управления организацией. Механизм управления остаточным риском должен сводиться к системе мер по поддержанию его на приемлемом для организации уровне.

Важным моментом теоретического осмысления развития систем управления владельческими рисками в контексте формирования цифровой экономики является

определение понятия «цифровой риск». Цифровой риск – это вероятностная категория, характеризующая реализацию будущих последствий достижения результатов деятельности организации в процессе взаимодействия системы управления с цифровой средой. Этот риск может быть результатом сочетания угроз и уязвимостей присущих цифровой среде. Они могут подрывать достижение экономических и социальных целей, нарушая конфиденциальность, целостность и доступность деятельности и/или окружающей среды организации. Цифровой риск носит динамический характер. Он включает в себя аспекты, связанные с цифровой и физической средой организации, персоналом, участвующем в реализации основных, дополнительных и вспомогательных бизнес-процессов.

Очевидно, что в современных условиях при формировании системы управления владельческими рисками должно стать определение основных слабых сторон деятельности организации и ключевых угроз как внутренней, так и внешней среды, результаты которого должны лечь в основу стратегии и тактики управления и минимизации основных видов рисков. Кроме того, существенным в системе управления владельческими рисками должно быть определение основных сильных сторон организации и ключевых возможностей, предоставленных внутренней и внешней средой организации, использование которых позволит повысить эффективность её деятельности, уравновесив тем самым потенциальное негативное воздействие реализации рисковых событий.

В данном случае существенна взаимосвязь задач системы управления владельческими рисками с задачами, относящимися к компетенции стратегического управления. Именно владелец в рамках корпоративного управления несет определяет основы стратегии организации.

Следовательно, можно утверждать, что между системой управления владельческими рисками и стратегией развития организации должна быть реализована прямая взаимосвязь. Что определяет необходимость интеграции анализа максимально возможного спектра рисков и стратегического видения владельца (собственника) путей развития организации.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод: что процесс разработки и внедрения системы управления владельческими рисками в структуру корпоративного управления, является в современных условиях целесообразным и необходимым фактором развития управления фирмы как ключевого элемента снижения неопределенности и прогнозирования потенциальных угроз реализации стратегических и тактических целей. Это утверждение подтвердилось в процессе апробации основных положений диссертационного исследования на базе Министерства экономического развития и туризма Республики Алтай.

В процессе апробации было установлено: для обеспечения эффективности системы управления владельческими рисками должны быть произведены определенные изменения в организационной структуре, соответствующих документах, определяющих политику и стратегию организации. Данные изменения должны строиться на основе формирования или модернизации соответствующей политики организации в рамках стратегических, тактических и оперативных планов, отражающих основные направления деятельности системы управления в целях обеспечения эффективности анализа как внутренних, так и внешних факторов, являющихся потенциальными и реальными источниками владельческих рисков.

К числу таких политик и стратегий организации относятся:

- создание и развитие собственной системы правил и процедур, призванных обеспечить предотвращение или минимизацию рисков;

- создание соответствующей функциональной структуры системы управления владельческими рисками на основе оригинального механизма взаимодействия владельцев (собственников) и топ-менеджеров организации в целях содействия процессам выявления, анализа, оценки, управления и мониторинга рисков.

Вышеизложенные авторские предложения были реализованы в Методических указаниях об использовании механизмов анализа и управления рисками в процессе разработки программ социально-экономического развития Министерства экономического развития и туризма Республики Алтай. В процессе апробации автор пришел к выводу, что владельческие риски могут быть идентифицированы,

оценены и управляемы, но не могут быть полностью устранены. Результаты апробации также позволили сформулировать утверждение, что на основе системы управления владельческими рисками организация должна разработать как общие стратегии управления основными видами рисков, так и стратегии, направленные на управление конкретными видами рисков, связанных с основными видам деятельности.

Подводя итогу вышеизложенному правомерен следующий вывод: управление владельческими рисками – это непрерывный, структурированный процесс взаимодействия владельца (собственника) с системой корпоративного управления, результатом которого является комплексный механизм выявления, анализа, оценки и предупреждения рисков, а также сопряженных с ними возможностей и угроз, влияющих на реализацию стратегического видения владельца целей развития организации.

Логика изменения социально-экономических отношений диктует необходимость внедрения цифровых технологий в структуры систем управления владельческими рисками, что в свою очередь обусловливает необходимым сформулировать определение понятия «цифровое управление владельческими рисками». Цифровое управление владельческими рисками – это комплекс скоординированных действий, предпринимаемых владельцем (собственником) в системе корпоративного управления по формированию структур, методов и механизмов, выявления, анализа, оценки и управления цифровыми рисками, возникающими в процессе взаимодействия организации с цифровой средой. Этот комплекс является неотъемлемой частью процесса разработки и принятия управленческих решений. Он опирается на целостный, систематический и гибкий набор циклических процессов, который является максимально прозрачным и ясным. Этот набор процессов обеспечивает эффективность системы корпоративного управления в контексте укрепления устойчивости развития организации.

Экономическая устойчивость организации непосредственно зависит от качества системы управления владельческими рисками в структуре корпоративного управления.

Автор считает необходимым сформулировать определение понятия «система управления владельческими рисками» — это набор методов и механизмов выявления, анализа, оценки и предупреждения потенциальных событий, связанных с процессами взаимодействия владельца (собственника) и системы управления организации, которые прямо или опосредованно влияют эффективность функционирования модели корпоративного управления.

Структура системы управления владельческими рисками, характеризуется следующими важными элементами:

- процессы выявления, анализа, оценки и предупреждения рисков, проводимые постоянно в рамках всей организации и распространяющиеся на все виды ее деятельности;

- процессы выработки комплекса мер и механизмов управления владельческими рисками, влияющими на реализацию владельческого видения развития организации;

- механизмы проверки надежности и достоверности ожидаемых результатов, обеспечивающие обратную связь, то есть замкнутость управленческого цикла.

Таким образом, эффективность системы управления владельческими рисками влияет на достижение экономической устойчивости организации. В контексте настоящего исследования автор считает необходимым предложить определения этого понятия.

Экономическая устойчивость организации может быть определена как состояние организации, при котором достигается синергетический эффект[2] от взаимодействия всех частей системы управления организации, выражаемый в поддержании способности организации достигать максимально возможного уровня производства продукции на неопределенный срок.

[2] Синергетический эффект - (от греч. synergos — вместе действующий) возрастание эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта (эмерджентности). Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 512 с.

Для того, чтобы обеспечить успех этого подхода и эффективности системы управления владельческими рисками, должна быть создана культура рискового поведения, а именно философия управления владельческими рисками конкретной организации, а также осознание неоднозначности последствий реализации рисков на всех уровнях организации.

Выводы по главе 1

Подводя итог изложенному в главе материалу, автор предлагает следующие выводы. Необходимость формирования и развития системы управления владельческими рисками определяется наличием угроз или возможностей, обусловленных воздействием на организацию факторов внешней и внутренней среды, обусловленных характером взаимодействия владельца (собственника) и топ-менеджеров в системе корпоративного управления. Существование такого влияния требует создания и реализации определенных механизмов контроля, позволяющих предотвратить или ограничить последствия реализации данного влияния в конкретные рисковые события.

На основе проведенного анализа теоретических основ управления владельческими рисками и апробации основных положений изложенных в главе на базе ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» (г. Новосибирск), входящего в структуру Государственной корпорации Ростехнологии, Дирекции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги», Министерства экономического развития и туризма Республики Алтай были сформулированы следующие положения, имеющие признаки научной новизны:

1. Сформулировано определение понятия «владелец». Под термином «владелец организации», которое определяет юридических и физических лиц, являющихся собственниками организации, чья заинтересованность реализуется в:

- осуществления контроля над бизнес-процессами;

- присвоении чистой прибыли организации.

2. Сформулировано определение «цифровая экономика» и ее основные принципы и определение понятия «владелец в цифровой экономике». Основным результатом смены технологических укладов должно стать формирование новой логики деятельности экономической системы, основанной на разработке и использовании цифровых технологий, открывающих возможности повышения наукоемкости национального хозяйства. В современной российской и зарубежной управленческой науке эта экономическая система получила наименование – цифровая экономика. Очевидно, что особенности формирования вышеназванной системы нуждаются в последовательном научном осмыслении. Формирование цифровой экономики становится источником дополнительных видов владельческих рисков. Термин «цифровая экономика» описывает широкий спектр видов экономической и социальной деятельности, которая осуществляется с помощью информационно-коммуникационных технологий. Он включает в себя такие виды деятельности, как банковское дело, торговля товарами и услугами, а также доступ к образовательным или развлекательным услугам с помощью интернета и подключенных устройств. «Цифровая экономика» является неотъемлемой частью традиционной экономики. При этом «цифровая экономика» радикально изменяет все отрасли экономики и деятельность организаций.

Формирование «цифровой экономики» обусловлено рядом принципов:

- доступность цифровой инфраструктуры для всех субъектов хозяйственной деятельности;

- обеспечение стимулирования инновационной деятельности как в рамках мировой, региональной, национальной экономики, так и в рамках отдельных организаций;

- обеспечение равной доступности источников данных для всех субъектов хозяйственной деятельности;

- создание условий для обеспечения устойчивости формирования и развития организаций.

Подводя итог вышеизложенному необходимо сделать следующий вывод, в контексте последнего из вышеприведенных принципов цифровой экономики особое место занимают проблемы развития структур управления владельческими рисками.

Важным аспектом анализа теоретических основ развития систем управления владельческими рисками является по мнению автора формулировка определения понятия «владелец» в цифровой экономике. Владельцем в цифровой экономике являются правительства, государственные и частные организации, а также частные лица, которые полностью или частично взаимодействуют с цифровой средой для реализации своей экономической и управленческой деятельности.

4. В процессе исследования установлено, что одним из ключевых факторов развития теории владельческих рисков в современных условиях является изменение экономической системы, основанное на внедрении цифровых технологий и возрастания наукоемкости национального хозяйства.

Цифровая экономика с одной стороны являясь инструментом расширения возможностей взаимодействия хозяйствующих субъектов с научными центрами, ускорения процессов коммерциализации инновационных разработок, с другой – формирует набор новых видов рисков, которые будут определять логику функционирования систем управления организациями в новых условиях.

Цифровизация связана с фундаментальными изменениями в экономике и обществе, отчасти с инновациями, обеспечиваемыми коммуникационной инфраструктурой и услугами. Эти тенденции повышают конкурентный потенциал стран для преодоления цифрового разрыва и стимулирования инноваций, но они также поднимают определенные политические и регулятивные проблемы. К ним относятся защита конкуренции и потребителей, а также управление рисками безопасности и конфиденциальности. Проблемой также является обеспечение содействие совместимости и прозрачности, потому что производственная среда как в рамках одной страны, так и в масштабах мировой экономики характеризуется отсутствием единых и четких форматов взаимодействия.

Важно отметить, что вопросам выявления, анализа, оценки, управления рисками цифровой экономики до настоящего времени владельцы и менеджеры организаций относились как к технической проблеме, соответствующих решений, но меняющийся характер и масштабы этих рисков побуждают пересмотреть владельческие стратегии и политику в этой области. В последние несколько лет национальные правительства и владельцы организаций переориентировали свое внимание на важность управления рисками цифровой экономики. Этот подход позволяет охарактеризовать риски цифровой экономики как многогранную проблему и подчеркивает важность рассмотрения таких рисков с социально-экономической точки зрения.

Это требует интеграции цифровых механизмов управления рисками в общие процессы управления владельческими рисками и принятия решений в организации.

5. Сформулировано определение понятия «владельческий риск». «Владельческий риск» - вероятностная категория, реализация которой может воспрепятствовать достижению определенных результатов деятельности организации, удовлетворяющих интересы владельца, определенные в стратегическом видении развития организации.

Под вероятностью возникновения владельческого риска понимается возможность того, что риск материализуется, которая может быть оценена или определена путем измерения, на основе анализа владельцами (собственниками) и топ-менеджерами природы риска и систематизации всей имеющейся информации, оказывающей влияние на эффективность такой оценки.

6. Сформулировано определение понятия «предпринимательский риск» отражающее его отличие от владельческих рисков. Предпринимательский риск – представляет собой вероятностную категорию характеризующую реализацию будущих последствий текущих решений, принимаемых индивидом в процессе осуществления им деятельности направленной на извлечение прибыли. Следовательно, суть управления предпринимательскими рисками сводится к выбору, осу-

ществляемому лицом, принимающим решения, в основе которого лежит оценка результатов и возможностей, вытекающих из процесса реализации индивидом решений, которые могут отличаться от имеющихся ожиданий.

7. В контексте анализа влияния процесса формирования цифровой экономики и проявления, связанных с ним новых видов цифровых рисков, автор считает необходимым сформулировать определение понятия «цифровой риск». Цифровой риск – это вероятностная категория, характеризующая реализацию будущих последствий достижения результатов деятельности организации в процессе взаимодействия системы управления с цифровой средой. Этот риск может быть результатом сочетания угроз и уязвимостей присущих цифровой среде. Они могут подрывать достижение экономических и социальных целей, нарушая конфиденциальность, целостность и доступность деятельности и/или окружающей среды организации. Цифровой риск носит динамический характер. Он включает в себя аспекты, связанные с цифровой и физической средой организации, персоналом, участвующем в реализации в основных дополнительных и вспомогательных бизнес-процессов.

8. Разработаны авторские определения понятий «управления владельческими рисками» и «цифровое управление владельческими рисками». Управление владельческими рисками — управление владельческими рисками — это непрерывный, структурированный процесс взаимодействия владельца (собственника) с системой корпоративного управления, результатом которого является комплексный механизм выявления, анализа, оценки и предупреждения рисков, а также сопряженных с ними возможностей и угроз, влияющих на реализацию стратегического видения владельца целей развития организации. Логика изменения социально-экономических отношений диктует необходимость внедрения цифровых технологий в структуры систем управления владельческими рисками, что в свою очередь обусловливает необходимым сформулировать определение понятия «цифровое управление владельческими рисками». Цифровое управление владельческими рисками – это комплекс скоординированных действий, предпринимаемых владельцем (собственником) в системе корпоративного управления по формированию структур,

методов и механизмов, выявления, анализа, оценки и управления цифровыми рисками, возникающими в процессе взаимодействия организации с цифровой средой. Этот комплекс является неотъемлемой частью процесса разработки и принятия управленческих решений. Он опирается на целостный, систематический и гибкий набор циклических процессов, который является максимально прозрачным и ясным. Этот набор процессов обеспечивает эффективность системы корпоративного управления в контексте укрепления устойчивости развития организации.

9. Разработано определение понятия «система управления владельческими рисками» и предложена ее структура. Система управления владельческими рисками – это набор методов и механизмов выявления, анализа, оценки и предупреждения потенциальных событий, связанных с процессами взаимодействия владельца (собственника) и системы управления организации, которые прямо или опосредованно влияют эффективность функционирования модели корпоративного управления.

Структура системы управления владельческими рисками, характеризуется следующими важными элементами:

- процессы выявления, анализа, оценки и предупреждения рисков, проводимые постоянно в рамках всей организации и распространяющиеся на все виды ее деятельности;

- процессы выработки комплекса мер и механизмов управления владельческими рисками, влияющими на реализацию владельческого видения развития организации;

- механизмы проверки надежности и достоверности ожидаемых результатов, обеспечивающие обратную связь, то есть замкнутость управленческого цикла.

10. Разработано определение понятия «экономическая устойчивость организации». Эффективность системы управления владельческими рисками влияет на достижение экономической устойчивости организации. В контексте настоящего исследования автор считает необходимым предложить определения этого понятия.

Экономическая устойчивость организации может быть определена как состояние организации, при котором достигается синергетический эффект от взаимодействия всех частей системы управления организации, выражаемый в поддержании способности организации достигать максимально возможного уровня производства продукции на неопределенный срок.

Для того, чтобы обеспечить успех этого подхода и эффективности системы управления владельческими рисками, должна быть создана культура рискового поведения, а именно философия управления владельческими рисками конкретной организации, а также осознание неоднозначности последствий реализации рисков на всех уровнях организации.

Глава 2 Сравнительный анализ формирования систем управления владельческими рисками

2.1 Роль зарубежного опыта в развитии систем управления владельческими рисками

Создание и развитие систем управления рисками в целом и владельческими рисками в частности является основным условием совершенствования систем корпоративного управления. В условиях внешних экономических ограничений и санкций эффективность разработки механизмов управления рисками становится залогом роста стоимости организации. Кроме того, в процессе смены технологических укладов многократно возрастает значение системы управления владельческими рисками для поддержания устойчивости всей системы управления организацией. Большинство примеров неэффективности системы управления рисками в целом и владельческими рисками в частности, известных в зарубежной практике, в значительной мере обусловлены существенными просчетами в процессе их формирования, а не только недостатками, связанными с недооценками степени влияния рисков. Примерами являются экологическую катастрофа на японской атомной электростанции Фукусима в 2011 году и, так называемый, «дизельгейт» в компании Фольксваген 2015 год. Возникновению этих чрезвычайных ситуаций способствовали упущения, заложенные в системах корпоративного управления, в которых владельцы (собственники) не оценили риски, стоявшие перед организациями.

В рамках настоящего пункта исследования автор анализирует зарубежные примеры развития систем управления владельческими рисками в корпоративном управлении, основанные на «Принципах формирования систем управления организациями», выработанных в рамках Организации Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР).

Значительное место в данном пункте уделено анализу зарубежной практики управления рисками в системах управления государственных предприятий, так как неэффективность деятельности таких систем оказывает значительно большее прямое и косвенное влияние на стабильность экономической системы страны, что представляется особенно актуальным в современных условиях для России.

Отправной точкой для анализа зарубежного опыта формирования систем владельческого управления является принцип VI.Д., содержащийся в выше указанных «Принципах формирования систем управления организациями», в котором говорится, что роль владельца в системе управления организацией должна сводиться к выполнению ряда ключевых функций, в том числе разработка и реализация политики организации в сфере управления рисками, а также обеспечение функционирования соответствующих систем управления рисками и соблюдения соответствующих стандартов [185, p. 123]. В аннотации к анализируемому документу содержится утверждение, что владельцы должны быть наделены обязанностями по формированию политики в сфере управления рисками посредством определения видов и уровней рисков, которые компания готова принять для достижения своих целей [186, p. 17].

В пояснениях к принципу VI.Д.7 обращается внимание на то, что «для обеспечения целостности функционирования жизненно важных систем управления владельцы должны сформировать и поддерживать модель четкого разграничения ответственности и подотчетности в рамках системы управления рисками организации» [186, p. 200]. Также владельцам необходимо обеспечить надлежащий надзор за действиями высшего руководства организации в сфере управления рисками.

Правовую основу зарубежной практики формирования и развития систем управления владельческими рисками в государственных предприятиях составляет глава V.Е «Правил ОЭСР по формированию систем управления государственными предприятиями». Данный документ предписывает государственным предприятиям раскрывать существенную информацию по всем вопросам, связанным с формированием и развитием систем управления владельческими рисками, содержащимся в указанных «Правилах ОЭСР» [186, p. 203].

Среди руководящих принципов ОЭСР по формированию систем управления на государственных предприятиях, особое внимание уделяется вопросам управления владельческими рисками в системах управления таких предприятий. Так в Главе V.E.3 отмечается, что ключевыми элементами эффективной реализации стратегии развития государственных предприятий является четкое определение, анализ, оценка и выстроенная система управления сопряженными с основными направлениями развития организации рисками. Важнейшей обязанностью государственных предприятий, осуществляющих свою деятельность в новых слабо регулируемых или интернационализированных отраслях, является публикация данных о содержании и уровне присущих такой деятельности новых видов рисков. Особенно важной задачей является публикация государственными предприятиями данных о создании и развитии новых элементов своих систем управления владельческими рисками, созданных в процессе выявления, анализа, оценки данных видов рисков [186, p. 170].

Анализируя вышеприведенные положения правомерен вывод, что большинство зарубежных стран, особенно стран Западной Европы, ключевую роль в развитии механизмов выявления, анализа, оценки, управления и предупреждения новых видов владельческих рисков отводят организациям с государственным участием.

В Правилах ОЭСР также содержится утверждение, что в случае отсутствия достаточной информации о существенных факторах риска, сопровождающих деятельность государственных предприятий, у государства, как основного владельца (собственника) таких предприятий, может сложиться неверное представление о финансовой ситуации и общем уровне производительности как в конкретных организациях, так и в отрасли в целом. Это может привести к выработке неверных стратегических решений и увеличению уровня владельческих рисков как для государства, так и для других групп владельцев, а значит и непрогнозируемым потерям [186, p. 300].

Формирование и распространение соответствующей информации о характере и степени рисков в деятельности государственных предприятий требует созда-

ния надежной внутренней системы управления владельческими рисками, основанной на механизмах выявления, анализа, оценки, управления, контроля основных видов рисков.

Согласно Правилам ОЭСР государственные предприятия должны на регулярной основе предоставлять отчеты о своем состоянии и раскрывать все данные об имеющихся у них забалансовых активах и обязательствах. При необходимости, такая отчетность может охватывать стратегии в сфере управления владельческими рисками, а также анализ систем их реализации. Компании в добывающих отраслях должны раскрывать информацию о состоянии своих резервов так как это может быть одним из ключевых элементов владельческой оценки уровня рисковой стоимости таких организаций [186, p. 302].

Очевидно, что использование указанных примеров в развитии систем управления рисками крупных компаний возможен и в России так как отвечает логике положений о создании в базовых отраслях экономики, прежде всего в обрабатывающей промышленности и агропромышленном комплексе, высокопроизводительного экспортно-ориентированного сектора, развивающегося на основе современных технологий и обеспеченного высококвалифицированными кадрами, изложенных в Указе Президента РФ от 07 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [4, с. 1-19].

Одним из аспектов создания такой системы в рамках управления крупнейшими государственными предприятиями как в России, так и в масштабах Евразийского Экономического Союза является, по мнению автора, интеграция аналогичных положений в разрабатываемые на уровне ЕАЭС технических регламентов, касающихся стандартизации процессов разработки систем управления крупными компаниями. При этом фактором повышения эффективности реализации указанных положений должно стать применение в них цифровых технологий оценки качества систем управления крупными компаниями.

Использование анализируемых положений в российской системе нормативно-правовых актов, потребует пересмотра существующих или разработки но-

вых технических регламентов, особенно в сфере регулирования деятельности систем управления. Важно также отметить, что модернизация технических регламентов и иных форм государственного воздействия на экономические процессы в условиях формирования цифровой экономики является необходимым условием совершенствования как самих систем управления организациями, так и системы государственного управления.

В условиях формирования цифровой экономики именно внедрение технических регламентов, а не стандартов является, по мнению автора, основой трансформации механизмов государственного регулирования процессов в национальной экономической системе. Что получило подтверждение в процессе апробации основных положений диссертационного исследования в Министерстве экономического развития и туризма Республики Алтай и нашло отражение в Положении Министерства экономического развития и туризма Республики Алтай об использовании венчурного капитала в реализации инвестиционных проектов в Республике Алтай. Технический регламент – нормативный документ, в котором устанавливаются характеристики товара или связанных с ним процессов и методов производства, включая применяемые административные положения, соблюдение которых является обязательным. Он может также включать или касаться исключительно терминологии, условных обозначений и требований к упаковке, маркировке или маркировке применительно к продукту, процессу или способу производства. Ключевым отличием от стандарта является то, что технический регламент не является продуктом консенсуса между регулирующей и регулируемой системами, в отличие от стандарта. Разница между стандартом и техническим регламентом заключается в режиме соответствия. В то время как соответствие стандартам является добровольным, соблюдение технических регламентов является обязательным.

Автор полагает, что в условиях цифровой экономики именно использование технических регламентов является важным элементом повышения наукоемкости экономики, так как они обеспечивают жесткость системы регулирования и позволяют выстроить четкие механизмы взаимодействия между государственными и частными организациями с одной стороны и научными центрами с другой. Что в

свою очередь позволит обеспечить эффективность выявления, анализа, оценки и управления рисками с акцентом на их предупреждение как на уровне отдельной организации, так и на уровне национальной экономической системы в целом.

Отдельное внимание в Правилах ОЭСР уделено механизмам формирования систем управления владельческими рисками в рамках государственно-частного партнерства. В Правилах содержится утверждение, что управление владельческими рисками в таких организациях часто характеризуются созданием и применением механизмов перераспределения рисков, ресурсов и вознаграждения между государственным и частным партнерами на основе использования государственной услуги или государственной инфраструктуры, что может приводить к появлению новых существенных видов владельческих рисков [186, p. 307].

Глава VI. Е Правил предусматривает, что при необходимости государство через своих представителей в руководящих органах принадлежащих ему предприятий должно создавать специализированные институты, отвечающие за реализации его владельческих функций, особенно в сфере аудита и управления рисками. Создание таких специализированных институтов выполняет важную роль в деле укрепления компетенции руководящих органов государственных предприятий, а также позволит государству как владельцу (собственнику) эффективнее реализовывать свою роль в процессах управления владельческими рисками и аудита [186, p. 310].

Организация Экономического Сотрудничества и Развития за последние годы уделяет особое внимание проблемам создания универсальных правил формирования и развития систем корпоративного управления в целом и систем управления владельческими рисками, в частности. Проработка материалов и решений в данной сфере проводилась в рамках ОЭСР на различных уровнях, как на уровне постоянно действующих органов Организации, так и на уровне саммитов представителей стран-участниц. Представляется целесообразным обобщить все имеющиеся решения ОЭСР в этой области.

Одной из причин мировых финансово-экономических кризисов 2008-2009 и 2014-2016 годов стало неэффективное функционирование систем управления рисками в целом и владельческими рисками в частности, как на уровне государственных, так и на уровне частных организаций. Во многих случаях источниками риска были не только и не столько факторы окружающей среды организаций. Ключевую роль в данном случае сыграл тот факт, что система управления владельческими рисками часто была отделена от системы управления организацией и не рассматривалась как неотъемлемая часть реализации стратегии компании. Другой важной причиной явилось то, что владельцы (собственники) в ряде случаев, не создав системы управления рисками, не получили возможности в полной мере учесть те риски, с которыми сталкивались организации.

В современных условиях основной задачей системы управления рисками в целом и управления владельческими рисками в частности в рамках корпоративного управления является не устранение риска, основной движущей силы развития бизнеса, а гарантия того, что риски исследуемы, понятны, управляемы и, при необходимости, устранимы.

Для повышения эффективности внедрения системы управления владельческими рисками необходимо использовать общесистемный подход, то есть рассматривать эту систему как основу всего механизма корпоративного управления организацией в целом, а не каждого подразделения в отдельности. Только при соблюдении данного условия возможно достижение цели интеграции владельца (собственника) в процесс управленческих решений при создании, а также осуществлении контроля деятельности и результативности системы управления владельческими рисками.

Задачей владельца (собственника), также, должно быть согласование и мониторинг предельных показателей принятия риска организацией. Данный процесс согласуется со стратегией организации и внутренней политикой в сфере управления рисками.

В целях повышения эффективности контроля и управления владельческими рисками рекомендуется часть функций по координации деятельности в данной

сфере передать структурам функционально независимым от центров прибыли и «менеджеру по управлению рисками» или эквивалентному руководителю, подчиненному непосредственно владельцу [185, p. 123].

Итак, эффективное управление рисками состоит не в устранении риска, который действительно является основной движущей силой развития и любых видов человеческой деятельности в целом, следовательно, бизнеса, к тому же является залогом поступательного развития организаций всех форм собственности.

Даже самые теоретически выверенные модели управления владельческими рисками не всегда находят воплощение на практике. Так по итогам финансово-экономического кризиса 2008-2009 годов компанией McKinsey был проведен опрос среди владельцев ведущих компаний Европы и США. Согласно данным этого социологического исследования лишь 44% опрошенных владельцев заявили, что управляющие структуры их организаций просто рассматривают и утверждают предложенные менеджерами стратегии управления. Названное социологическое исследование также выявило, что в организациях большинства опрошенных владельцев только 14% времени в процессе деятельности управляющих структур уделяется управлению бизнес-рисками, а из общего числа опрошенных владельцев лишь 14% респондентов имели полное представление о рисках, с которыми сталкивалась их компании. Половина из опрошенных владельцев заявили, что они получили информацию о ключевых видах рисков, сопровождающих деятельность их компаний лишь по итогам принятия и реализации антикризисных мер.[3]

В зависимости от сферы деятельности организации различаются виды и формы ключевых владельческих рисков. Так к числу основных видов владельческих рисков, с которыми сталкиваются компании финансового сектора относятся такие риски как кредитный риск, риск ликвидности и рыночные риски, однако, очевидно, что задачей системы управления владельческими рисками в таких организациях является анализ и иных видов владельческих рисков, таких, как например операционные риски [37, с. 56; 36, с. 45].

[3] Цитируется по материалам сайта компании McKinsey – Режим доступа: https://www.mckinsey.com/ru (дата обращения: 12.01.2018)

В свою очередь роль финансовых рисков в деятельности организаций нефинансовой сферы также весьма значительна. Однако, операционные риски, являются основным предметом функционирования систем управления владельческими рисками организаций нефинансовой сферы [37, с. 60; 36, с. 85].

Вывод: правила управления владельческими рисками и методы осуществления контроля, применяемые в системах управления такими рисками финансовых институтов, не могут быть в неизменном виде применены к организациям нефинансовой сферы. Автор полагает целесообразным проанализировать основные недостатки моделей формирования и развития систем управления владельческими рисками, выработанных международными финансово-экономическими институтами.

С началом мирового финансово-экономического кризиса 2014-2016 годов, в зарубежной научной литературе был опубликован ряд докладов, посвященных управлению рисками в финансовых институтах, в том числе основные доклады Базельского Комитета по банковскому надзору, Группы тридцати, Института международных финансов, и других международных финансово-экономических организаций [185, p. 230]. Последним по времени появления является доклад Совета по финансовой стабильности, взаимному контролю и управлению рисками ОЭСР «Принципы управления рисками» [185, p. 249].

Общим недостатком данных документов является исключение из объекта анализа систем управления владельческими рисками в нефинансовом секторе, в то же время, в них отведено значительное место анализу общих причин неэффективности существующих в практике систем управления владельческими рисками.

Совет по финансовой стабильности, взаимному контролю и управлению рисками ОЭСР анализирует практику управления рисками как на национальном уровне, так и на уровне систем управления рисками организаций и фирм стран-членов. В задачи Совета входит анализ и оценка уровня и качества систем управления рисками в условиях смены фаз экономических циклов, выявление и анализ наилучших практик по управлению рисками и формирование рекомендаций по совершенствованию систем управления рисками.

Процесс анализ систем управления владельческими рисками сформированных и реализованных при поддержке рассматриваемой структуры ОЭСР выявил ряд недостатков, касающихся роли и ответственности в этих системах владельцев (собственников), менеджеров фирмы, в целом логики деятельности систем управления рисками и оценки их эффективности.

Одним из ключевых недостатков, сложившихся систем корпоративного управления государственными предприятиями и частными фирмами стран-членов ОЭСР, а также механизмов управления владельческими рисками эксперты Совета признали отсутствие соответствующей модели разграничения полномочий и ответственности за функционирование этих систем между владельцами (собственниками) и менеджерами организации [186, p. 400].

Реакцией на мировой экономический кризис 2014-2016 годов явилось то, что власти стран-участниц ОЭСР предприняли ряд мер по совершенствованию систем регулирования и надзора в сфере управления рисками. Эти меры включают в себя разработку или укрепление существующих правил, а также руководящих указаний, расширяющих функции владельца (собственника) в процессе формирования и реализации моделей систем управления рисками, привлечения владельца к процессу анализа и оценки данных о состоянии самой системы управления рисками организации, а также показателей рисков.

Тем не менее, эксперты Совета полагают, что принятых мер недостаточно и системы управления рисками как в государственных, так и частных организациях стран-участниц ОЭСР нуждаются в дальнейшем совершенствовании. В частности, национальные власти должны повысить качество оценки эффективности систем управления рисками организаций, а точнее оценивать культуру управления рисками, сформированную в организациях, чтобы обеспечить гибкость реагирования систем управления рисками на смену фаз экономического цикла. Существенным условием реализации данной задачи является повышение роли самих владельцев (собственников) в системах управления рисками на основе комплексного подхода [186, p. 407].

В анализируемом исследование Совета ОЭСР обследовано 36 организаций как финансового, так и нефинансового секторов. По результатам которого эксперты Совета пришли к выводу, что многие из практических примеров формирования и развития систем управления рисками, реализованных в обследованных организациях, являются более эффективными в отличие от аналогичных систем, действующих на государственных предприятиях [186, p. 420].

На основе проведенного исследования эксперты Совета сформулировали перечень методов управления рисками, реализация которых позволит организациям стран-участниц ОЭСР совершенствовать свои системы управления владельческими рисками, а государственным органам управления повысить эффективность их оценки и регулирования [186, p. 560].

Автор считает необходимым проанализировать данный перечень подробно. Отличительной особенностью исследуемого документа является, то, что в нем предпринята попытка четко разграничить функции владельца (собственника) и менеджеров различного уровня в процессе формирования, реализации и развития систем управления владельческими рисками.

К компетенции владельца (собственника) в данных процессах отнесены следующие функции:

- формирование механизмов предупреждения и минимизации конфликтов интересов, возникающих в следствие разделения процессов владения и управления;

- формирование механизмов коллективного управления рисками, деятельность которых позволяет эффективно аккумулировать имеющиеся у самого владельца (собственника) и менеджеров организации навыки, опыт, знания в данной сфере, а также повысить качество анализа и оценки перспектив развития организации;

- право привлекать в качестве экспертов независимых специалистов в сфере управления рисками;

- определение собственных полномочий и полномочий менеджеров в сфере управления рисками, а также параметров функционирования механизма взаимодействия с менеджерами, обеспечивающего непрерывный и конструктивный диалог, а также обмен информацией;

- участие в процессе формирования, анализа и оценки эффективности деятельности системы управления владельческими рисками, которая включает в себя проверку квалификации менеджеров, их навыков коллективного взаимодействия в процессах изучения и анализа информации об основных видах рисков, бизнес-модели фирмы, определение потребности организации в изменении персонального состава менеджеров;

- формирование модели системы управления рисками в организации;

- ответственность за эффективное функционирование системы управления владельческими рисками и реализации политик организации в сфере управления рисками;

- определение предельно допустимых значений основных видов рисков, присущих деятельности организации, посредством внесения изменений и корректировок в бизнес-стратегии, планы развития, финансовый план и план компенсаций персоналу;

- доступ к любой информации, касающейся деятельности организации, системы управления организацией, системы управления владельческими рисками организации и получает информацию от менеджеров по крайней мере ежеквартально;

- выстраивает систему взаимоотношений организации с национальными органами власти.

Очевидно, что приведенный выше набор функций владельца (собственника) в целом отвечает логике перспективных задач развития систем корпоративного управления не только в странах ОЭСР, но и России. При этом автор утверждает, что использование данных положений в практике функционирования систем управления как на уровне крупных государственных и частных компаний возможно только при условии закрепления их в технических регламентах, касающихся стандартизации процессов управления организациями. Важно также, что

спектр использования этих положений в России может быть расширен за счет применения цифровых технологий управления. Внедрение этих положений на базе цифровых технологий управления послужит реализации положений об обеспечении ускоренного внедрения цифровых технологий в экономике и социальной сфере, изложенных в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [4, с. 1-19].

В ходе апробации основных положений диссертационного исследования в ОАО «НИИ электронных приборов» (г. Новосибирск), входящей в структуру ГК Ростех, Дирекции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги» были оценены возможности интеграции вышеописанных функций владельца (собственника) в сфере управления рисками в российских условиях. Что позволило автору сделать вывод: ключевым элементом в данном случае должно стать закрепление данных положений в рамках технических регламентов на законодательном уровне. Как уже отмечалось ключевым отличием систем корпоративного управления от предпринимательского является формирование владельцем (собственником) стратегического видения развития организации, на основе которого топ-менеджерами будет формироваться стратегия развития организации. При этом предприниматель, реализуя проект должен адаптироваться под существующие условия на рынке или сегменте рынка, на котором он стремиться действовать, решая тактические и оперативные вопросы. В зависимости от ситуации один и тот же человек может совмещать в себе роли и владельца (собственника), и предпринимателя. Следовательно, законодательное закрепление в технических регламентах роли и функций владельца (собственника) в системе управления рисками с одной стороны позволит четко институализировать положение владельца в экономике, а с другой – создаст возможность для развития взаимодействия с органами государственного управления и научными центрами с целью повышения наукоемкости экономики в контексте перехода к цифровой экономике.

Важную роль в системе управления владельческими рисками авторы Доклада Совета по финансовой стабильности, взаимному контролю и управлению рисками

ОЭСР отводят комитету по рискам, в состав которого, по их мнению, помимо владельца (собственника) должны входить руководители ключевых подразделений организации, а также внешние эксперты в сфере управления рисками [186, p. 14].

Комитет по рискам должен обладать следующими характеристиками и функциями:

- статус самостоятельного подразделения в системе управления организацией с функциями отличными от функций ревизионной комиссии;

- руководить комитетом может непосредственно владелец (собственник) организации в случае, если в качестве руководителя комитета выступает один из менеджеров, он одновременно не может занимать аналогичных должностей в иных комитетах и подразделениях организации;

- в состав членов комитета, могут привлекаться независимые эксперты;

- основным критерием отбора в число членов комитета является наличие опыта в вопросах методологии и практики управления рисками;

- задачей комитета является выработка стратегии организации в сфере управления рисками, охватывающей ключевые виды рисков, сопровождающих деятельность организации;

- в спектр задач комитета входит обязанность рассмотреть и утвердить политику организации в сфере управления рисками;

- комитет отслеживает и оценивает практику реализации менеджерами организации, выработанных комитетом решений в сфере управления рисками в целом и владельческими рисками на предмет их соответствия утвержденной стратегии организации в области управления рисками [186, p. 75].

Использование вышеописанных функций Комитета по рискам в рамках развития систем управления крупными компаниями в России, также возможно, по мнению автора, в контексте разработки технических регламентов, касающихся регулирования процессов функционирования систем управления крупными организациями.

Очевидно, при этом, что внедрение такого механизма позволит владельцам (собственникам) делегировать топ-менеджерам часть ответственности по координации действий систем управления в рамках реализации уже выработанных стратегических и тактических задач и сосредоточить внимание на оценке содержания владельческого видения стратегических перспектив развития организации. Ключевым элементом такого делегирования, как уже отмечалось выше, может стать применение в рамках систем управления крупными компаниями цифровых технологий. Реализация таких управленческих решений может служить элементом реализации положений об обеспечении ускоренного внедрения цифровых технологий в экономике и социальной сфере, изложенных в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [4, с. 1-19].

Следующим элементом в системе управления владельческими рисками является, по мнению авторов Доклада, комитет по аудиту [186, p. 954]. Очевидны совпадения в характеристиках данного комитета с комитетом по рискам, а, следовательно, отличия между этими двумя элементами системы управления владельческими рисками, представляются не существенными.

Комитет по аудиту должен обладать следующими характеристиками и функциями:

- статус самостоятельного подразделения в системе управления организацией с функциями отличными от функций комитета по рискам;

- функции руководителя комитета могут быть возложены непосредственно на владельца (собственника) организации в случае, если в качестве руководителя комитета выступает один из менеджеров, он одновременно не может занимать аналогичных должностей в иных комитетах и подразделениях организации;

- в состав членов комитета, могут привлекаться независимые эксперты;

- основным критерием отбора в число членов комитета является наличие опыта в вопросах аудиторской практики и финансовой дисциплины организации;

- к числу функций комитета относится проведение внутренних аудиторских проверок, а также практическое осуществление функций владельческого контроля и аудита в рамках системы управления рисками;

- комитет осуществляет свою деятельность в русле функционирования единой системы управления владельческими рисками, сотрудники комитета принимают участие в процессе анализа и оценки эффективности данной системы.

Приведенные выше функции комитета по аудиту позволяют объединить его с комитетом по рискам в структуре системы управления владельческими рисками организации. Подобное объединение, будет способствовать повышению эффективности внедрения функций комитета по аудиту в структуры систем управления в целом и управления рисками, в частности российских крупных компаний. В основе объединения должно лежать применение разрабатываемых технических регламентов и цифровых технологий управления. Важно отметить, что описанный вариант реализации данных функций в рамках систем управления владельческими рисками позволит усовершенствовать положение об обеспечении ускоренного внедрения цифровых технологий в экономике и социальной сфере, изложенного в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [4, с. 1-19]. Данные выводы были использованы в процессе апробации основных положений диссертационного исследования в ОАО «НИИ электронных приборов» (г. Новосибирск), входящей в структуру ГК Ростех, Дирекции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги» и нашли отражение в Положениях ОАО «НИИ электронных приборов» (г. Новосибирск) и Дирекции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги» о формировании и применении механизмов венчурного финансирования при реализации инвестиционных проектов.

Возможности реализации вышеописанных функций систем управления владельческими рисками в механизмах корпоративного управления российских ком-

паний возможно только при условии их интеграции в разрабатываемые технические регламенты, регулирующие процессы деятельности систем управления. В основу внедрения данных положений в отечественной экономике должны быть положены перспективные цифровые технологии управления, внедрение которых в системы управления владельческими рисками позволит реализовать положение о вхождение Российской Федерации в число пяти крупнейших экономик мира, обеспечение темпов экономического роста выше мировых при сохранении макроэкономической стабильности, в том числе инфляции на уровне, не превышающем 4%, изложенное в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [4, с. 1-19].

Еще одним важным элементом системы управления владельческими рисками, по мнению экспертов Совета по финансовой стабильности, взаимному контролю и управлению рисками ОЭСР является формирование системы оценки управления рисками в рамках механизмов владельческого аудита.

В Докладе обозначено, что данная служба должна обладать правом периодической независимой оценки уровня совокупного риска фирмы, основ системы управления владельческими рисками и обеспечивать прямой контроль бизнес-процессов, связанных с управлением рисками организации.

Несмотря на то, что некоторые функции системы владельческого аудита являются во многом схожими с функциями вышеописанных Комитетов по аудиту и по рискам, в целом данная служба явится самостоятельным механизмом в системе управления владельческими рисками организации.

Службе владельческого аудита, как составной части системы управления рисками присущи следующие характеристики:

- является организационно независимым органом в системе управления владельческими рисками организации, обладающим правом комплексной оценки всех бизнес-единиц и функциональных подсистем системы управления организацией;

- осуществляет свою деятельность в координации с владельцем, Комитетами по риску и аудиту;

- руководство системы назначается на должность и освобождается от должности с согласия владельца и председателей Комитетов по риску и аудиту;

- задачи, цели, уровень оплаты труда сотрудников и бюджет системы владельческого аудита рассматривается и утверждается Комитетом по аудиту;

- являясь составным элементом системы управления владельческими рисками, организационно служба является независимым институтом обеспечения надежности и достоверности оценки системы управления рисками, системы управления и внутреннего контроля в целом;

- обладает необходимыми и достаточными ресурсами (людскими и материальными) для эффективного выполнения функций внутреннего аудита;

- предоставляет регулярные отчеты владельцу и высшим руководителям организации, которые подводят итоги работы службы внутреннего аудита, в том числе обобщает выводы и оценки службы о состоянии системы управления владельческими рисками с целью включения их в последующие решения владельца и руководства организации.

В целях совершенствования системы управления владельческими рисками эксперты Совета по финансовой стабильности, взаимному контролю и управлению рисками ОЭСР рекомендуют создать систему обмена информацией между владельцем (собственником), менеджерами, Комитетом по аудиту, Комитетом по рискам и службой владельческого аудита, которая позволит повысить эффективность функционирования системы управления владельческими рисками в целом и покрытия ключевых рисков организации, включая новые виды рисков связанные с расширением деятельности и неопределенностью окружающей среды организации [186, p. 560].

В этой связи служба владельческого аудита должна обладать следующим набором функций в системе управления владельческими рисками:

- доведение информации о результатах аудиторской проверки, выявленных в результате соответствующей проверки существенных недостатков и статусе корректирующих действий до сведения непосредственно владельца или высших руководителей организации на регулярной основе;

- обеспечение комплексного сбора и анализа данных о структуре, состоянии и эффективности функционирования системы управления владельческими рисками с последующим предоставлением отчета владельцу, Комитету по аудиту, Комитету по рискам на ежегодной основе;

- использование в процессе анализа системы управления владельческих рисков качественных оценок соответствующих текущих показателей рисков и предельно допустимых значений;

- сбор и оценка данных о соответствии показателей рисков бизнес-единиц и подразделений установленному в организации уровню допустимого риска;

- обеспечение обратной связи, как основы системы управления владельческими рисками организации, а также сбор, оценка и сравнение показателя уровня допустимого риска организации аналогичным показателем отрасли в целом и ведущих организаций в отрасли с целью его совершенствования;

- предоставление материалов для оценки риска и обратной связи в рамках системы владельческого контроля в процессе проектирования и реализации процессов деятельности корпоративного управления в целом и управления владельческими рисками в частности;

- применение мер взыскания к менеджерам различного уровня в результате выявления случаев отказа от выполнения или игнорирования распоряжений службы по внедрению корректирующих мер, направленных на устранение выявленных недостатков в процессе функционирования системы управления владельческими рисками;

- сбор и анализ информации об основных отраслевых тенденциях и лучших практиках разработки и развития систем управления владельческими рисками.

В отчете также изложены некоторые рекомендации, касающиеся областей управления владельческими рисками, в которых государственные органы и представители бизнес-структур стран-участниц ОЭСР должны совершенствовать свою деятельность:

- национальные органы власти должны совершенствовать процессы осуществления своих регулятивных и надзорных действий в отношении предпринимательских структур, при этом в рамках данных процессов следует особое внимание уделить оценке эффективности систем управления владельческими рисками;

- представительные органы власти стран-участниц должны пересмотреть принципы формирования национальных систем государственного регулирования процессов формирования и развития моделей владельческого управления с учетом рациональных методов управления рисками, изложенных в отчете;

- в рамках деятельности Совета по финансовой стабильности, взаимному контролю и управлению рисками ОЭСР следует изучить способы совершенствования систем анализа и оценки управления владельческими рисками организаций стран-участниц;

- Совет по финансовой стабильности, взаимному контролю и управлению рисками ОЭСР должен сформулировать общее представление о ключевых элементах систем управления владельческими рисками и создать единую номенклатуру терминов, используемых в отчетных документах, формируемых по итогам анализа систем управления рисками стран-участниц [147, p. 145].

Как уже отмечалось выше, ключевой задачей обозначенной в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» является повышение темпов и качества экономического роста в России, обеспечение эффективности систем управления как на уровне государственных и частных организаций, так и на уровне национальной экономической системы [4, с. 1-19]. Использование в рамках реализации обозначенных в Указе положений, исследуемых норм и правил ОЭСР позволит, по мнению автора, с одной стороны повысить качество существующих и перспективных норм технических регламентов, а с другой - создаст условия для выстраивания взаимодействия между органами государственного управления, государственными и частными организациями и научным сообществом с целью повышения наукоемкости национальной экономической системы, а, следовательно, и ее эффективность.

В контексте отчета Совета ОЭСР также представлены основные результаты анализа по таким областям, как:

- особенность формирования и совершенствования стандартов и кодексов управление рисками;

- характеристики определения уровня аппетита организации к риску и систем его анализа и оценки;

- основные виды владельческих рисков и порядок взаимодействия владельцев (собственников) и менеджеров в процессе управления ими;

- основные функции владельца в процессе управления рисками в целом и владельческими рисками в частности;

- особенности управления владельческими рисками в условиях систем коллективного владения [147, p. 156].

Особого внимания в докладе Совета по финансовой стабильности, взаимному контролю и управлению рисками ОЭСР заслуживает анализ процессов функционирования систем управления владельческими рисками, реализованных в рамках моделей управления государственными предприятиями стран-участниц.

В большинстве стран ОЭСР правовые основы функционирования систем управления владельческими рисками закреплены на уровне национальных гражданских кодексов или кодексов корпоративного управления, таких как правила листинга Нью-Йоркской фондовой биржи (NYSE), сводный Коммерческий Кодекс Великобритании и французский Кодекс корпоративного управления [147, p. 200].

На международном уровне, профессиональные финансово-экономические институты и организации, также выпускают свои предложения и рекомендации в сфере управления владельческими рисками. В 1992 году Комитет спонсорских организаций комиссии Тредвей опубликовал Правила внутреннего контроля, а в 2004 году Руководство по организации комплексной системы управления рисками организации. К числу определяющих международных документов, регулирующих функционирование систем управления владельческими рисками можно отнести описанный выше доклад Совета по финансовой стабильности, взаимному контролю и управлению рисками ОЭСР.

Однако, по итогам проведенного анализа содержания данного Доклада можно сделать вывод, что ни одна из существующих рекомендаций крупнейших международных финансово-экономических организаций по управлению рисками не являются универсальными и достаточными для реализации цели по формированию единой концепции управления владельческими рисками.

Следует отметить, что большинство из приведенных руководств ориентированы на сам процесс управления рисками и дает лишь общие рекомендации, о том, как создать и развивать эффективную систему управления владельческими рисками и контроля.

В этом контексте показательным является Швейцарский Кодекс о лучших практиках корпоративного управления. Статья 18 данного документа рекомендует следующее: «если по причинам, специфическим для компании, либо потому, что обстоятельства, касающиеся наличия высшего руководства делает это целесообразным, Совет директоров решает, что один человек должен взять на себя совместную ответственность за управление рисками в высшем руководстве компании, то организации следует предусмотреть надлежащие механизмы контроля. Владелец может назначить опытного неисполнительного сотрудника («директора») для выполнения этой задачи. Такой человек должен быть вправе созвать самостоятельно и председательствовать на заседаниях высших органов управления организацией в случае необходимости» [209, p. 578].

Среди документов, регулирующих вопросы управления рисками на международном уровне, следует выделить Рекомендации по оценке риска и риск-аппетита Комитета спонсорских организаций комиссии Тредвей. К преимуществам которого следует отнести, то, что в нем содержатся более конкретные рекомендации по определенным вопросам управления владельческими рисками в целом. В 2009 году Международная организация по стандартизации выпустила свой стандарт для внедрения принципов управления рисками по стандарту ISO 31000, который дефакто стал мировым стандартом. Цель ISO 31000 представить общие руководящие принципы по управлению рисками, которые могли бы способствовать совмещению

различных стандартов, методологий и процедур, различающихся между отраслями, организациями и странами.

В условиях внешних экономических ограничений и санкций очевидно, что суммировать показатели всех рисков в одно число не рентабельно, что со всей очевидностью доказали активно применяемые модели анализа финансовых рисков, которые оказались в значительной степени неэффективными во время финансового кризиса.

Наиболее эффективным вариантом развития систем управления владельческими рисками, по мнению автора, представляется установление владельцем (собственником) организации по согласованию с высшими руководителями предельно допустимых уровней в отношении каждого выявленного вида риска, присущего сфере деятельности конкретной организации. В то же время, владельцы должны обладать полной и адекватной информацией о возможном взаимодействии различных рисков и, прежде всего, о тех, которые могут усиливать друг друга.

Выводом из проведенного анализа является утверждение, что ключевым направлением развития систем управления владельческими рисками в корпоративном управлении становятся функции владельца по определению стратегии, содержания, структуры и механизмов системы управления рисками организации в целом и владельческими рисками в частности и определению предельно допустимых уровней рисков для организации, распространенные на создание и развитие механизмов надзора за эффективностью систем управления владельческими рисками на базе механизмов контроля и аудита.

Реализация всех вышеприведенных положений, касающихся логики функционирования систем управления владельческими рисками в странах ОЭСР, в отечественных крупных организациях возможна лишь при условии своеобразия развития российского предпринимательства и на базе интеграции в системы управления цифровых технологий, которые позволят обеспечить прозрачность и эффективность анализируемых систем.

2.2 Формирование и развитие систем управления владельческими рисками в России

Основным отличием в процессе формирования и развития систем управления владельческими рисками в России является тот факт, что около трети крупнейших компаний находятся под контролем государства на основе систем корпоративного управления с прямым или косвенным участием государства. Модели корпоративного управления в целом и системы управления владельческими рисками в государственных предприятиях в достаточной мере отличаются от тех, что сформированы и реализуются в частных организациях, на долю которых приходится 60% капитализации российского фондового рынка [123].

В отечественной и зарубежной управленческой науке преобладает точка зрения, по которой частные предприятия в современных условиях могут стать преобладающим источником как технологических, так и управленческих инноваций, стимулирующих рост экономики [221, p. 140-152; 134, p. 142; 204, p. 647-659; 8, с. 210; 17, с. 152; 30, с. 300; 37, с. 200].

Формирование и развитие системы управления владельческими рисками в системах корпоративного управления заключается в проектировании и модернизации структур и механизмов, осуществляющих процессы принятия решений, касающихся повседневной жизнедеятельности организации, выбора новых направлений реализации инвестиционных проектов и поддержания эффективности существующих. Ключевым элементом данной системы является постоянный анализ факторов, которые влияют на бизнес-процессы организации.

Следовательно, владельческий контроль и система управления рисками в современных условиях становятся важными компонентами обеспечения эффективности организации, определяющими характер и структуру корпоративного управления. Они являются частью набора инструментов управления необходимых любой организации, будь то Правительство, Министерство, коммерческая или некоммерческая организация. Наличие системы управления владельческими рисками и

контроля позволяет не только зафиксировать, что организация в целом ведет себя в соответствии с видением ее развития, но и отслеживать возможные отклонения, а также вносить своевременные корректировки в задачи и решения, реализуемые топ-менеджерами.

При исследовании систем управления владельческими рисками в крупных российских государственных предприятиях как создателях ценности для общества, важно сосредоточиться на том, почему Правительство является преимущественным владельцем (собственником) этих организаций. Очевидно, что для структуры корпоративного управления российского государственного предприятия, участие в ней Правительства не является признаком неспособности системы управления организации мобилизовать капитал каким-то другим способом, кроме продажи своей части государству.

Эта особенность и отличает механизм участия государства от традиционно сформировавшихся в США или странах Европейского Союза механизма корпоративного управления, в котором Правительство выступает в роли владельца (собственника) «последней инстанции» и получает лишь временный контроль над организацией с целью решения конкретных проблем.

В российской практике государство является владельцем организаций в тех сферах, в которых частный владелец не имеет возможности полностью обеспечить реализацию важных государственных интересов и соответствующий контроль за этим процессом. К числу таких интересов относятся:

- национальная оборона;
- регулирование естественных монополий;
- обеспечение поставок отдельных категорий товаров;
- защита культурных ценностей;
- создание инфраструктуры, которая обеспечивает внешние эффекты и координацию экономического развития.

Очевидна тенденция расширения доли участия государства в системах корпоративного управления крупными проектами в стратегических секторах эконо-

мики страны. Такое участие сыграло определяющую роль в ускорении темпов промышленного развития, и активизации процессов импортозамещения во таких отраслях национального хозяйства, как сельское хозяйство.

Для анализа разницы в процессах формирования и развития систем управления владельческими рисками в российских государственных и частных предприятиях автор считает необходимым подробно исследовать два аспекта оценки эффективности структур корпоративного управления в целом и систем управления владельческими рисками в частности на государственных предприятиях.

Во-первых, каким образом участие государства в процессе формирования и развития системы управления владельческими рисками может способствовать увеличению объемов создаваемой ею ценности для общества, по сравнению с тем объемом ценности, который создается в случае, когда структура корпоративного управления и присущая ей система управления владельческими рисками сформированы на условиях участия лишь частного владельца.

Во-вторых, являются ли структуры корпоративного управления и присущие им системы управления владельческими рисками, созданные при участии государства действительно более эффективными, чем аналогичные модели и системы, созданные при участии частных владельцев.

В оценке указанных проблем ключевое значение приобретает степень и размер участия государства в экономике.

Президент России В. В. Путин отмечал, что «доля государства в российской экономике ... остается достаточно высокой» и выступил за приватизацию ключевых активов, находящихся под владельческим контролем государства, с тем чтобы «поднять конкурентоспособность нашей экономики и расчистить путь для частной инициативы» [87, p. 5].

Вторым важным аспектом в анализе процессов формирования и развития системы управления владельческими рисками является степень компетентности менеджеров, реализующих принятые владельцем (собственником), в данном случае государством, решения.

Председатель Правительства России Д.А. Медведев в рамках процесса замены государственных чиновников на квалифицированных топ-менеджеров в системах управления государственных предприятий, заявлял, что они должны быть заменены лицами, которые были бы «беспристрастными и неподкупными» [197, p. 8].

Основное отличие между структурами корпоративного управления и системами управления владельческими рисками в государственных и частных организациях обусловлены не столько видами владельческих рисков, сколько целями, для достижения которых созданы данные организации, а, следовательно, и ценностями, которые данные организации создают для своих клиентов и владельцев.

Автор считает необходимым в этой связи подробно остановится на содержании механизмов владельческого контроля в государственных предприятиях в виду того, что аналогичные механизмы в частных организациях не могут быть столь же эффективными. Так как в большинстве частных предприятий России и за рубежом владельцы (собственники) склонны отождествлять процессы владельческого управления и процессы оперативного управления. Очевидно, что данные процессы имеют много общего, но для успешности системы управления они должны быть согласованы, осуществляться параллельно, но отдельно друг от друга.

Для анализа процессов формирования и развития систем управления владельческими рисками в России следует использовать понятие «эффективного собственника», в рамках которого находит отражение параллельность осуществления процессов владельческого управления и процессов оперативного управления, а также эффективности выстраивания механизмов и средств для осуществления контроля над объектом. Очевидно, Правительство может осуществлять оперативный контроль над государственным предприятием, при этом владельческая доля государства в данной организации может быть относительно небольшой. Кроме того, государство может выступать не только как владелец, но и в качестве регулятора и арбитра, оказывающего воздействие и контролирующего деятельность предприятия.

Примером может служить система управления ОАО «Российские Железные Дороги» на базе Дистанции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала которого осуществлялась апробация основных положений диссертационного исследования.

Одним из видов владельческих рисков, связанных с деятельностью государственного предприятия, является возможность государства, как основного владельца предприятия, формировать и изменять законы, правила и нормы деятельности предприятия, создающие преференции для государства, ущемляющие интересы других владельцев.

Правомерен в этой связи вывод, что размер владельческой доли государства в уставных фондах организации не ограничивает возможности его воздействия на процессы деятельности организации.

Государство также имея преимущественную долю в уставных фондах предприятия может предоставить право управления профессиональным менеджерам с автономией на принятие и осуществление бизнес-решений, отказавшись в свою очередь от вмешательства в их действия, сохранив за собой лишь право контроля. В этой связи необходимо отметить, что особенности формирования структур корпоративного управления и систем управления владельческими рисками государственных предприятий зависят от специфики отрасли, в которой они функционируют и структуры самой организации.

Как уже отмечалось в первой главе настоящего исследования теория агентских отношений акцентирует свое внимание на управлении отношениями между двумя сторонами, участвующими в системе корпоративного управления, а именно, владельцем (принципалом) и менеджером (агентом), в которых агент по поручению принципала выполняет действия от имени доверителя. Доверитель в свою очередь предоставляет льготы и устанавливает механизмы контроля над действиями агента таким образом, что агент в своих действиях удовлетворяет потребности принципала, а не свои собственные [162, p. 305-320].

Основное отличие агентских отношений в государственных предприятиях характеризуется их двойственностью, которая заключается в том, что государство

в этом случае является тоже агентом, а не принципалом [146, p. 288-307]. Следовательно, возникают дополнительные сложности из-за существования двух агентских отношений.

Во-первых, компания номинально принадлежит гражданам страны, которые, формально выступают в качестве принципала, а органы государственной власти в данном случае являются агентами, которые от имени принципала определяют для достижения каких социальных и экономических целей создается предприятие. Однако, в отличие от владельцев частных предприятий граждане, как формальные владельцы (собственники) не имеют контрактных механизмов, таких как системы стимулирования и нормативные ограничения, позволяющие им соотнести цели, для достижения которых органы государственной власти принимают решения.

Во-вторых, представители органов государственной власти в структурах корпоративного управления и системах управления владельческими рисками имеют возможность от имени принципала назначать и определять цели и задачи руководителей государственных предприятий, выступающих в качестве агентов, все действия которых определяются и контролируются в интересах органов государственной власти.

В данном случае возникает вид владельческих рисков, связанных с деятельностью компаний, находящихся под управлением государства, противоречие между интересами которого, состоящими в обеспечении собственной эффективности и интересами граждан, заинтересованных в увеличении производительности и эффективности организаций в контексте повышения уровня жизни и обеспечения стабильности экономического роста.

Вторым видом владельческих рисков, является противоречие целей и интересов органов государственной власти и менеджеров организаций, которые преследуют интересы собственного карьерного роста и получения преференций.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод: структуры корпоративного управления и системы управления владельческими рисками государственных предприятий в России обладают как преимуществами, так и недостатками, к числу которых прежде всего относятся проблемы двойных агентских отношений, когда

граждане страны как номинальные владельцы государственных предприятий не обладают эффективных механизмов контроля за процессами деятельности как самих государственных предприятий, так и органов государственной власти, являющихся агентами, представляющими интересы владельца в системе корпоративного управления.

Ключевым условием формирования структур корпоративного управления и систем управления владельческими рисками частных российских компаний являются процессы перераспределения собственности, произошедшие за последние 25 лет, и в результате которых возникла значительная прослойка владельцев (собственников) крупных предприятий.

Логическим результатом данных процессов явилось то, что ключевым элементом стало обеспечение интересов владельцев (собственников), которые сдерживаются лишь требованием соблюдать все действующие правовые нормы, что обычно делается путем подражания зарубежным аналогам. В большинстве сложившихся в российских частных компаниях моделей корпоративного управления владельцы (собственники) непосредственно выступают в качестве топ-менеджеров. Нераздельность собственности и контроля стало формальным институтом российского предпринимательства. Примером является металлургическая корпорация Русал, совет директоров которой возглавляет ее ключевой акционер О. Дерипаска.

Такой тип модели корпоративного управления получил распространение не только в результате приватизации, но и как инструмент, сознательно выбранный владельцами (собственниками). Последние, учитывая сложившуюся ситуацию, когда рынки управленческого труда и институтов защиты прав собственности были нефункциональны, предпочли полагаться на этот инструмент, а не нести высокие издержки предотвращения оппортунистического поведения наемных менеджеров, способствующего таким видам владельческих рисков, как вывод активов или потеря владельцем возможности контроля над предприятием.

Расширению возможностей использования названных моделей корпоративного управления и систем управления владельческими рисками способствует и рас-

пространение в России таких видов институционализации хозяйственной деятельности как холдинги, основанные на договорных или имущественных отношениях, а также широкое применение «неформальных» методов управления. Эти методы включают прямое вмешательство крупных владельцев (собственников) в деятельность организаций, участие в принятии и реализации оперативных решений, принимаемых менеджерами, в частности, в сфере управления финансовыми операциями. Такая практика не способствует повышению качества как самих принимаемых управленческих решений, так и процедур их реализации.

Однако, в современных условиях неразрывность процессов управления и владения является инструментом обеспечения права владельца (собственника) на получения части чистой прибыли и осуществление контроля над деятельностью организации.

В перспективе развитие российской парадигмы корпоративного управления, по мнению автора, должно способствовать постепенной трансформации структур корпоративного управления от доминирующего воздействия владельца на все процессы управления организацией к разделению процессов управления и владения. Переход к использованию наемного менеджмента позволит владельцу (собственнику) сформировать эффективные способы контроля деятельности на основе развития систем управления владельческими рисками и механизмов контроля.

Подводя итог, очевиден вывод, что основные виды владельческих рисков, указанных в качестве базовых для систем управления государственных предприятий, также являются объектами выявления, анализа, оценки и воздействия, и для аналогичных систем частных компаний. Однако, данные виды рисков для частных компаний имеют отличительные характеристики.

Так агентская проблема, обладающая специфическими особенностями двойственности для государственных предприятий, в отношении частных компаний предстает в своей классической форме, а именно как результат противоречий принципала-владельца предприятия и агента-менеджера. Соответственно и инструменты управления данным видом владельческих рисков, как: вовлечение менедже-

ров в процесс владения предприятием или создание систем владельческого контроля в виде привлечения внешних аудиторов являются одними из наиболее распространенных при выработке механизмов минимизации данной проблемы. В свою очередь в холдинговых компаниях двойственность агентской проблемы представляется актуальной, так как менеджеры управляющих компаний заинтересованы в повышении собственной эффективности, достижение которой не всегда способствует максимизации прибыли владельца (собственника) холдинга или организации, находящейся под их управлением.

Выделяя механизмы компенсации потерь в случае ухудшения экономической ситуации, отказа клиента или партнера от реализации проектов и других вариантов реализации владельческих рисков, связанных с потенциально высоко рисковыми проектами, наиболее эффективным способом управления данными рисками является страхование сделок, применение механизмов самострахования, хеджирования и иных инструментов компенсации финансовых потерь.

К числу определяющих видов владельческих рисков российских частных компаний можно также отнести:

- риск вывода активов,

- укрупнение долей основных владельцев в ущерб интересам владельцев, располагающих малыми долями в организации.

Основным инструментом реализации данных видов владельческих рисков являются «сделки с заинтересованностью». К таким сделкам относятся управленческие решения или действия владельца, а также группы владельцев (собственников), в результате которых инициаторы благодаря использованию внутренней информации о состоянии организации получают преимущество перед другими владельцами.

Инструментами управления данным видом риска является механизм раскрытия информации о всех реальных владельцах (собственниках) организации и заинтересованных в осуществлении решения или проекта лицах не входящих в число владельцев организации.

Важным аспектом современного этапа формирования и развития систем управления владельческими рисками как государственных, так и частных российских компаний является воздействие таких внешних факторов как санкции, введенные в отношении отечественной экономики.

К числу таких видов владельческих рисков следует отнести следующие:

1. Риск технологической блокады. По сути, это существенный риск на современном этапе для национального хозяйства страны. Следует отметить, что одним из возможных инструментов управления данным видом владельческих рисков является переориентация российскими предприятиями процессов технологического взаимодействия с западноевропейских партнеров на партнеров из Южной и Юго-Восточной Азии. Однако, очевидно, что реализация данного инструмента сопряжена со значительными транзакционными издержками, а, следовательно, содержит в себе дополнительные виды владельческих рисков, связанных в свою очередь с такими издержками. Еще одним инструментом управления данным риском является развитие национальной технологической базы, что позволит снизить уровень транзакционных издержек, но в свою очередь потребует значительных финансовых вложений как со стороны государства, так и со стороны частного бизнеса, а также высоких затрат времени.

2. Риск распространения действия санкций на конкретные компании и представителей бизнес-сообщества. Очевидно, что реализация данного вида владельческих рисков наносит с одной стороны значительный ущерб активам предпринимателей, находящимся за пределами национальной территории, с другой - способствует переносу определенного объема финансовых и материальных ресурсов, в том числе и некоторых видов производств на территорию нашей страны, что безусловно повышает эффективность финансовой поддержки предпринимательской активности, решает проблемы технологического и научно-технического развития экономики страны.

3. Риск оттока капитала из страны. Объем оттока капитала из России в 2014 году составил 153 млрд долларов США. Однако, уже в 2015 году этот показа-

тель снизился до 56,9 млрд долларов США. В свою очередь отток капитала в 2016 году составил 15,4 млрд долларов США, что в 3,7 раза меньше, чем в 2015 году. Чистый отток капитала из России в 2017 году вырос в 1,6 раза — до 31,3 млрд долларов США. В январе – октябре 2018 г. отток капитала составил по предварительным оценкам 42,2 млрд долларов США. ЦБ снизил прогноз по чистому оттоку капитала из РФ на 2019 год до 20 миллиардов долларов США [122]. Ключевыми инструментами управления данным видом владельческих рисков является расширение роли финансовой системы в сфере кредитования производственных предприятий, повышение инвестиционной привлекательности, не только за счет доходности, но и за счет расширения влияния владельцев и инвесторов на процессы в организации и развития механизмов владельческого контроля.

4. Риск потери квалифицированных специалистов. Так по данным государственной статистики из России за 2015 год уехало 353233 чел. из них в страны дальнего зарубежья – 54405 чел., за 2016 год – 313210., из них в страны дальнего зарубежья – 56730 чел., за 2017 год – 377155 чел., из них в страны дальнего зарубежья – 56137 чел. По прогнозам Росстата, поток эмиграции в 2018 году может составить 360 тыс. чел., из них в страны дальнего зарубежья уедут порядка 60 тыс. чел. [123]. Механизмами управления риском потери квалифицированных кадров является стимулирование и разработка механизмов поддержки предпринимательской деятельности, к числу которых относятся: облегчение доступа к государственным заказам, предоставление налоговых каникул для инновационных предприятий, стимулирование инновационной деятельности предприятий за счет расширения инфраструктуры, а также развитие взаимодействия бизнеса и высших учебных заведений в процессе коммерциализации научных разработок.

Важным элементом развития систем управления владельческими рисками отечественных крупных государственных и частных компаний становится внедрение цифровых технологий в процессы осуществления ключевых инструментов, реализуемых в их рамках владельческого контроля и аудита.

Владельческий контроль предполагает выявление, анализ и оценку основных показателей деятельности организации, отражающих степень достижения целей и задач развития, сформулированных в рамках стратегического видения.

В свою очередь владельческий аудит предполагает также формулировку на основе результатов аудита направлений корректировки стратегического видения развития организации, а, следовательно, и стратегических, тактических и операционных задач.

Подводя итог вышеизложенному, автор считает необходимы привести графическое изображение алгоритма реализации владельческого контроля в системе управления владельческими рисками как составной части системы корпоративного управления (Рисунок 1).

Формат предоставления внутренней отчетности о рисках в режиме реального времени играет определяющую роль для оперативного принятия управленческих решений. Владелец (собственник) нуждается в своевременной информации о рисках для принятия обоснованных инвестиционных решений. Менеджеры также нуждаются в получении информации о рисках, с которыми сталкивается организация в режиме реального времени для выстраивания эффективных механизмов распределения ресурсов по основным бизнес-процессов и формирования источников финансирования перспективных проектов.

Особенностью формирования таких отчетов о рисках, является наличие конкретных обстоятельств, например, возникновение рискового события. В этой связи основное значение приобретает фактор времени, отведенного для приема данных о конкретном виде риска, их обработки и формирования реакции системы управления в форме решений и отчетов об их реализации, то есть обеспечения обратной связи. При принятии решения о начале проведения процедур владельческого контроля основных показателей деятельности организации положения владельческого видения развития организации, задачей владельца является выявление критических отклонений указанных показателей от намеченных уровней и определение возможностей их корректировки.

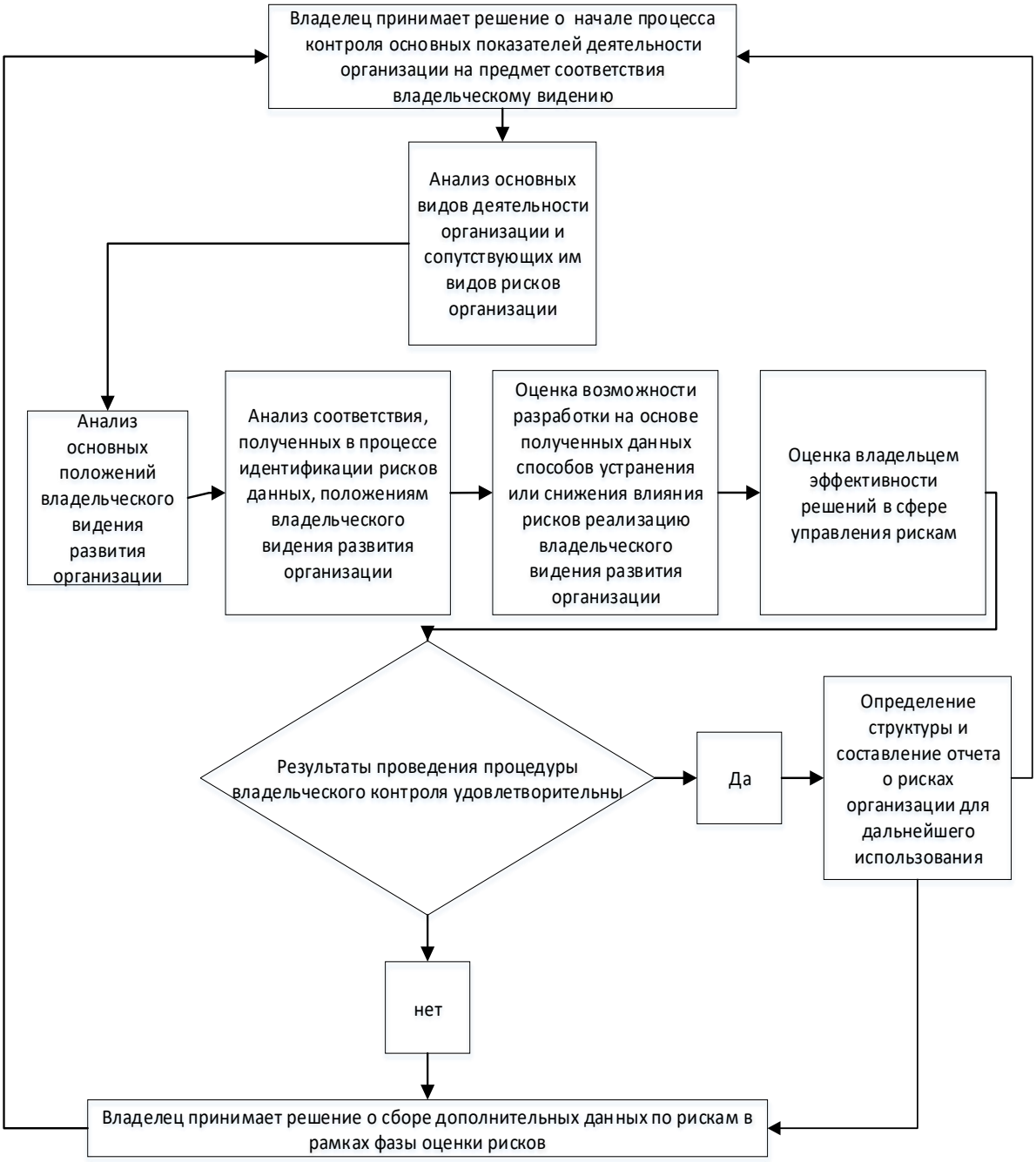

Рисунок 1 – Алгоритм реализации владельческого контроля в рамках системы управления владельческими рисками.

Источник: составлено автором

Основываясь на результатах апробации предлагаемого алгоритма реализации владельческого контроля в рамках системы управления владельческими рисками на базе ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» (г. Но-

восибирск) структурного подразделения ГК Ростех, Дистанции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги» и Министерства экономического развития и туризма Республики Алтай автор пришел к выводу, что данный алгоритм динамичен и работает на протяжении всего процесса управления владельческими рисками.

Также в рамках настоящего пункта исследования автор считает необходимым представить графическую схему реализации алгоритма владельческого аудита (Рисунок 2).

Основной целью осуществления процедур владельческого аудита является обеспечение владельца (собственника), высших управленческих кадров и менеджеров среднего и нижнего звена максимально подробной, обработанной и обобщенной информацией об основных видах владельческих рисков, подкрепленной индикаторами тренда и периодическими сравнениями, а, следовательно, и повышение качества процесса выработки и принятия управленческих решений в рамках реализации стратегического видения развития организации.

Механизмы владельческого контроля и аудита в системе управления рисками должны обеспечивать мобильность взаимодействия всех групп получателей информации о рисках организации учитывая их интересы и пожелания, а, следовательно, работать динамично, синхронно, обеспечивать замкнутость управленческого цикла и обратную связь.

Подводя итог необходимо сделать следующие выводы:

- формирование и развитие систем управления владельческими рисками в России происходило на фоне экономических и социальных преобразований, что не могло не отразиться на эффективности данных систем как государственных предприятий, так и частных компаний;

- в значительной степени системы управления владельческими рисками предприятий этих секторов российской экономики во многом схожи как между собой, так и с аналогичными секторами зарубежных стран;

- процесс формирования и развития систем управления владельческими рисками в России находится лишь на начальной стадии, что и определяет актуальность диссертационного исследования.

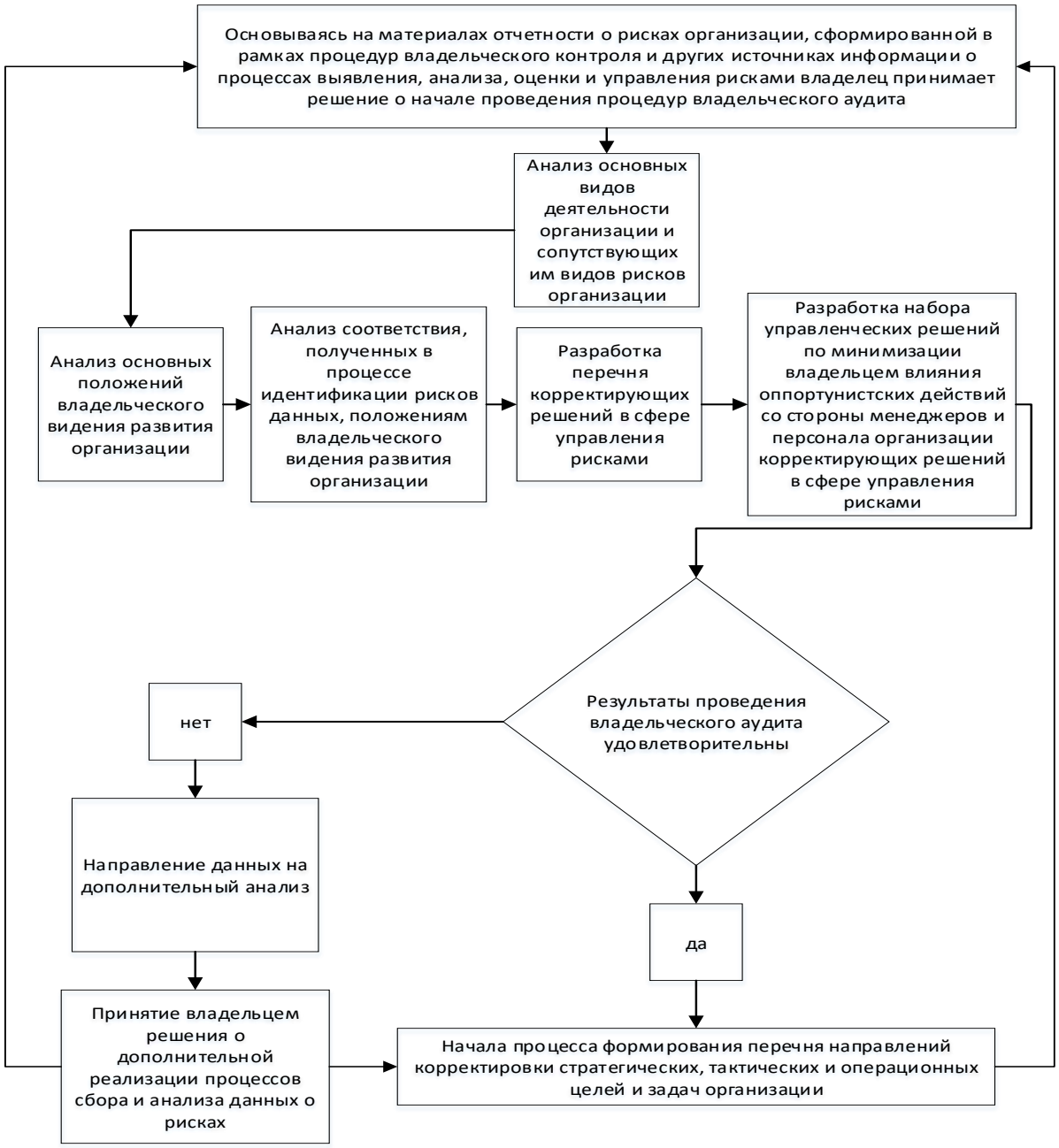

Рисунок 2 – Алгоритм реализации владельческого аудита в рамках системы управления владельческими рисками.

Источник: составлено автором

Проведенный анализ позволил систематизировать основные виды владельческих рисков, являющихся универсальными как для отечественных государственных, так и для частных предприятий. К их числу следует отнести:

- риски, порождаемые противоречиями между владельцами (собственниками) и менеджерами. Важной особенностью данной проблемы для государственных предприятий является ее двойственность, когда Правительство является в моделях корпоративного управления не владельцем, а представителем владельца, которым формально является население страны;

- риски, являющиеся результатом проявления транзакционных издержек, к которым относятся издержки оппортунистического поведения, издержки ведения переговоров;

- риски финансовой устойчивости;

- риски национализации и приватизации.

Кроме того, проанализированы специфические виды владельческих рисков, вызванные введением санкций в отношении экономики России.

К числу таких рисков относятся:

- риск технологической блокады;

- риск распространения санкций на конкретные отрасли и представителей бизнес-сообщества;

- риск оттока капитала;

- риск потери квалифицированных кадров.

Экономический рост в России обусловлен в основном увеличением уровня использования существующих мощностей и ростом цен на нефть и другие минеральные ресурсы.

Однако, процессы, происходящие в мировой экономике, стимулируют российские предприятия обращать больше внимания на возможности использования внутренних источников роста экономики, что приобрело особенную актуальность в условиях санкций. Одним из эффективных инструментов повышения качества функционирования российских предприятий может стать модернизация систем

управления владельческими рисками, которая позволит расширить процессы взаимодействия владельцев (собственников) с механизмами управления принадлежащими им компаниями.

2.3 Согласование интересов владельцев (собственников) и топ-менеджеров в системе управления рисками организации

Главным приоритетом деятельности любой организации является ее эффективность. Понятие «эффективность» владельцами и менеджерами, в процессе взаимодействия в рамках организации трактуется по-разному. Для владельца (собственника) эффективность определяется долгосрочным влиянием результатов организации на сферу ее деятельности, создающее неоспоримые и явные преимущества в будущем. Для менеджеров эффективность организации — это высокий уровень операционных результатов деятельности организации в целом или достижения конкретной цели.

Автор считает целесообразны ввести понятие «результаты деятельности организации первого, второго и третьего порядка».

Под результатами деятельности организации первого порядка понимаются непосредственные промежуточные результаты и конечные результаты деятельности организации. К их числу можно относятся результаты деятельности организации, повышающие ее ценность для потребителей и владельцев (собственников).

Под результатами деятельности организации второго порядка понимаются результаты, возникающие по итогам завершения производственного цикла организации. К ним относятся: увеличение объемов сбыта, формирование новых каналов сбыта новых продуктов или расширение знаний организации.

Под результатами деятельности третьего порядка понимаются явления и процессы, возникающие в обществе как следствия деятельности организации. Очевидно, что результаты деятельности третьего порядка характеризуются самым длительным периодом проявления.

Термином «знания организации» автор определяет НОУ-ХАУ, технологии, инновационные управленческие решения, созданные в рамках организации владельцем (собственником), менеджерами или персоналом способствующие реализации стратегического видения развития и лежащие в основе системы управления владельческими рисками.

Одной из ключевых проблем развития систем управления владельческими рисками является сложность выстраивания и координации интересов владельцев (собственников) и топ-менеджеров в рамках названых систем. Процесс владения основан на сочетании подпроцессов осуществления контроля уровня издержек и доходов организации. Это означает, что роль владельца (собственника) в процессе взаимодействия с системой управления организацией является определяющей. Процесс взаимодействия между владельцами и топ-менеджерами осуществляется через формирование и развитие структур корпоративного управления механизма управления неопределенностью. Под термином «управление неопределенностью» автор определяет управление владельческими рисками и потенциальными возможностями развития организации.

Основная гипотеза исследования, заключается в том, что в современных условиях жизненно важным элементом эффективности организации является влияние владельца (собственника) на систему управления неопределенностью – например, посредством определения потенциальных возможностей развития организации и связанных с ними стратегических рисков. Без участия владельца (собственника) процессы управления неопределенностью будут сосредоточены на операционных результатах.

В этой связи правомерно выделить четыре основные проблемы практики использования активных форм участия владельца (собственника) в системе управления неопределенностью:

- наличие разных точек зрения владельца и топ-менеджеров на бизнес-процессы и как этот недостаток можно устранить при условии сохранения эффективности контроля;

- владелец не должен принимать на себя обязанности по реализации управленческих решений, но он должен контролировать ее ход и качество. Очевидно, что несмотря на наличие существенных различий интересов владельцев и топ-менеджеров, за первыми сохраняются контрольно-ревизионные функции в процессе разработки и реализации управленческих решений;

- соблюдение баланса в распределении оперативных и стратегических вопросов в рамках разграничения предметов ведения в структуре корпоративного управления. Утверждение, что стратегическая точка зрения владельца (собственника) организации должна стать руководством к действию для топ-менеджеров не означает, что они должны уделять меньше времени решению оперативных вопросов, возникающих в процессе деятельность организации. Так как именно эффективное управление операционной деятельностью в большинстве случаев может иметь решающее значение не только для эффективности организации, но даже для ее выживания;

- владелец (собственник) несет ответственность за ценность и издержки организации, должен поддерживать состояние баланса между ними. В этом состоит уникальная особенность статуса владельца (собственника) организации, заключающаяся в сочетании нескольких функции, а именно: владения, получения ценности и создания чистой прибыли организации. Данная особенность роли владельца является источником множества дилемм и дает основание для возникновения конфликтов. Как, например, в случае, когда необходимость сокращения расходов угрожает получению прибыли, или, когда принятие мер для достижения преимуществ, означает увеличение расходов.

Выбор фактических приоритетов в процессе выработки и принятия управленческих решений в операционной деятельности слабо зависит от субъективных намерений владельцев (собственников) и топ-менеджеров, при этом определяющую роль здесь играют их фактические интересы.

Для владельца выражением эффективности организации являются не только прирост чистой прибыли и способности создавать новые ценности для клиентов, но и преимущества, формирующиеся в результате деятельности в конкретный момент времени, будущие финансово-экономические результаты. В свою очередь эффективность организации для топ-менеджеров выражается в стабильности и своевременности передачи владельцу организации результатов, соответствующих изначальному совместному видению владельца и топ-менеджеров по времени исполнения планов и рамок бюджета. В этой связи очевидно, что основное внимание топ-менеджеров будет сосредоточивается на следовании проектной документации и реализации бизнес-процессов.

Потенциальное столкновение между этими двумя группами интересов основывается на расхождении взглядов по выстраиванию механизмов и систем управления и достижения эффективности, базирующееся на асимметрии информации, которой располагают владельцы и топ-менеджеры, а также разности точек зрения на организацию. Так владелец рассматривает организацию с финансово-экономической точки зрения, а топ-менеджеры имеют процессно-продуктовый взгляд на деятельность. Особенностью такого столкновения является его скрытость, что обусловливает сложность управления рисками возникновения данных конфликтов.

Анализ проблемы соотношения интересов владельцев и топ-менеджеров в системе управления рисками организации рассмотрение следующих позиций:

во-первых, с точки зрения вовлеченности владельца в разработку модели управления и последующую деятельность организации;

во-вторых, с точки зрения влияния владельца (собственника) на функционирование организации;

в-третьих, как реализация им различных ролей в системе управления на разных стадиях жизненного цикла приводит к формированию преимуществ и недостатков, с учетом различий каждой стадии жизненного цикла организации.

Очевидно, что реализация владельцем различных ролей в системе управления организации является необходимым условием эффективности его взаимодействия с организацией, однако, это также будет одним из источников внутренних

конфликтов. Основой таких конфликтов в данном случае будут различия в содержании целей и задач владельца (собственника) и топ-менеджерам.

Еще одной проблемой является то, что не все владельцы могут выступать в качестве так называемого «сбалансированного владельца», то есть владельца, несущего ответственность за издержки и прибыли организации. При этом очевидно, что владельцы, не являющиеся «сбалансированными владельцами» в системе управления рисками организации должны играть взаимодополняющую роль при поддержании баланса владельцев и топ-менеджеров, а не являться альтернативой последним в системе управления рисками.

Это означает, что они сконцентрированы, главным образом, на формировании и использовании критериев оптимизации набора выгод (или затрат), создаваемых в результате деятельности организации, подкрепляющих их конкретные точки зрения на процессы корпоративного управления организацией в целом и системы управления владельческими рисками в частности, а, следовательно, отказываются рассматривать варианты функционирования организации, не отвечающие их позиции.

В отечественной и зарубежной управленческой литературе внимание исследователей концентрируется важности формирования доверия в отношениях между заинтересованными сторонами, участвующими в системе управления организации. К числу таких работ отечественных ученых, необходимо упомянуть работы М. Кулапова, В. Масленникова, Ю. Ляндау, Л. Никулина, в которых отмечается необходимость формирования владельцем особых механизмов для выстраивания взаимодействия с менеджерами, цель которых предотвращение реализации основных видов владельческих рисков [60, с. 78; 70, с. 13-22; 65, с. 45; 72, с. 24-34]. Среди работ зарубежных ученых-экономистов следует выделить работы А. Кадефорса, Дж. Карлсена, К. Дервизиотиса, Р. Загхлоула, которые отмечают, что формирование эффективных систем управления организацией в целом и систем управления рисками невозможно без создания условий для укрепления доверия в отношениях между владельцами (собственниками) и менеджерами, что объективно может слу-

жить источником для снижения асимметрии информации и, следовательно, вероятности возникновения связанных с ней видов владельческих рисков [163, p. 175-182; 164, p. 7-22; 142, p. 159-170; 220, p. 15-18].

В современных условиях очевидно, что роль владельца (собственника) организации – это особая форма не только реализации возможностей владения, распоряжения, использования активами организации, но и особая форма управленческого искусства, которая требует особых навыков и знаний. Отсюда можно сделать вывод, что владелец организации должен:

- обладать знаниями и навыками по выстраиванию и использованию соответствующих механизмов подчинения и управления внутри организации;

- иметь опыт формирования политики функционирования организации и практического ее применения;

- иметь способность и готовность выстраивать связи с организацией;

- быть готовым отстаивать свои интересы и интересы организации в процессе взаимодействия с другими владельцами и внешней средой;

- уметь мотивировать себя и организацию для достижения перспективной цели и обеспечить специальную поддержку топ-менеджерам в процессе ее достижения.

Анализируя интересы владельца в системе управления рисками организации их можно разделить на две части:

с одной стороны, владелец ключевой представитель организации, определяющий и обеспечивающий ее потребности, кроме того, он обеспечивает ее необходимыми ресурсами и принимает большинство решений. При этом случае роль владельца является внешней по отношению к организации;

с другой стороны, владелец может одновременно принимать участие в руководстве организацией и, следовательно, его роль будет внутренней по отношению к организации.

Приведенный выше перечень навыков и умений владельца включает в себя как внешнюю роль (пункты 1, 2 и 3) и внутренней роли (пункт 5).

Интересы владельца организации могут быть условно разделены на два вида:

- внешне или клиент ориентированное представление деятельности;

- внутри ориентированное - целенаправленная поддержка и продвижение деятельности организации.

Подобное разграничение ролей и интересов владельца организации в системе управления рисками, основанное исключительно на внешнем и внутреннем содержании его деятельности, не может обеспечить эффективность систем управления рисками. Ключевым интересом владельца в данном случае становятся защита и поддержка организации, в том числе посредством выделения ресурсов.

В условиях формирования цифровой экономики ключевым элементом согласования интересов владельцев и менеджеров в системе управления рисками организации является обеспечение экономической устойчивости в контексте реализации стратегического видения развития организации. Важнейшей задачей в данном случае становится совершенствование методов и механизмов владельческого контроля и аудита, составляющих основу систем управления рисками для эффективного выявления, анализа, оценки, управления и предупреждения реализации цифровых рисков.

Автор полагает, что в данном контексте владелец (собственник) обязан в рамках своего стратегического видения развития организации определить, какие механизмы должны быть разработаны для обеспечения экономической устойчивости, а также максимизации чистой прибыли за счет использования возможностей онлайн-среды и достижения высоких темпов роста и масштаба организации.

Основным инструментом согласования интересов владельцев и менеджеров в системе управления рисками отечественные и зарубежные авторы считают стандарты информационно-технологической безопасности. При этом несмотря на широкое применение и несомненную ценность в регулировании некоторых основ управления рисками цифровой экономики, существующие стандарты информационно-технологической безопасности лишь в общих чертах касаются практики выстраивания отношений владельцев (собственников) и менеджеров в рамках систем управления рисками.

Очевидно, что их применение в современных условиях не способствует решению проблем формирования цифрового управления рисками в организации и согласованию интересов владельцев и менеджеров, так как указанные проблемы охватывают аспекты, лежащие за пределами «простых» вопросов информационно-технологической безопасности, то есть защиты информационных ресурсов и компьютерных систем.

Решение указанных проблем интеграции цифровых технологий в системы управления владельческими рисками позволяет выстроить новую структуру таких систем. Что предполагает баланс между человеческим и техническим факторами управления рисками, а, следовательно, создает условия для согласования интересов владельцев и менеджеров. При этом, по мнению автора, определяя характеристики согласовании интересов владельцев и менеджеров следует рассматривать возможности использования цифровых технологий для обеспечения экономической устойчивости.

Таким образом, для согласования указанных интересов владельцев и менеджеров в системе управления рисками на основе цифровых технологий его следует рассматривать как социально-техническую систему, схема которой отражена на рисунке 3.

По мнению автора, такая структура системы управления рисками позволяет выстроить механизм согласования интересов владельцев и менеджеров на базе управления взаимодействиями, которые осуществляются между людьми и технологиями (аппаратное и программное обеспечение, а также организационные структуры, процессы и процедуры).

Важно отметить, что обеспечение экономической устойчивости организации предполагает поддержание стабильности реализации основных направлений ее деятельности и способности максимизировать прибыль, то есть обеспечения определенного уровня дохода владельца (собственника) за реализации стратегического видения развития.

Таким образом, владелец (собственник) играет роль центра анализа и координации управленческих решений, а топ-менеджеры принимают на себя всю операционную работу. Однако, очевидно, что в системе корпоративного управления в целом и владельческими рисками в частности существует значительное количество процессов, которые могут управляться исключительно владельцем.

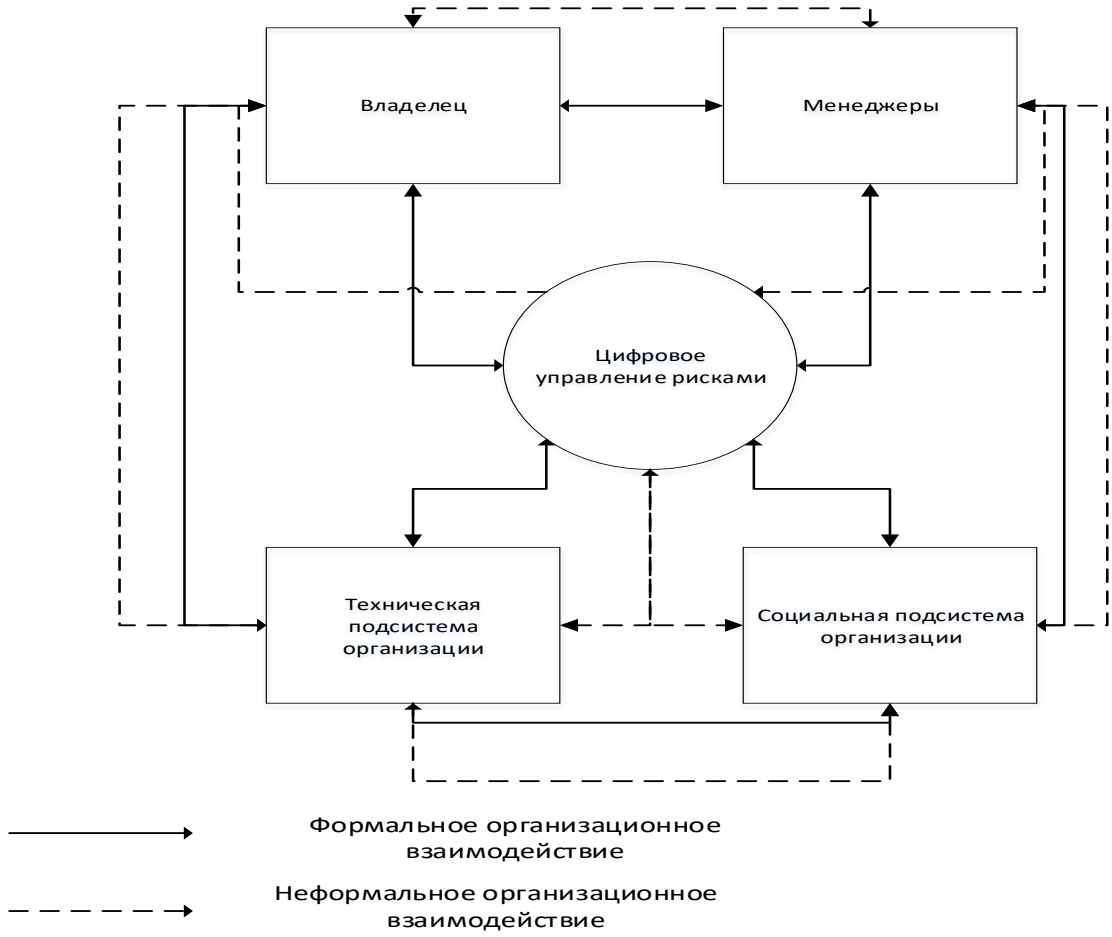

Рисунок 3 – Схема согласования интересов владельцев и менеджеров в системе управления рисками. Источник: составлено автором

Выводы по главе 2

На основании всего вышеизложенного автор предлагает следующие положения, имеющие признаки научной новизны:

1. На основании изучения особенностей формирования и функционирования систем управления рисками в зарубежных и отечественных организациях установлено, что ключевым направлением развития систем управления владельческими рисками является, то что функции владельца по определению стратегии, содержания, структуры и механизмов таких систем и определению предельно допустимых уровней рисков для организации должен быть распространен на создание и развитие механизмов надзора за эффективностью систем корпоративного управления на базе механизмов контроля и аудита.

Предложены авторские схемы алгоритмов осуществления владельческого контроля и аудита, как основных механизмов, определяющих основу функционирования систем управления владельческими рисками. Владельческий контроль предполагает выявление, анализ и оценку основных показателей деятельности организации, отражающих степень достижения целей и задач развития организации, сформулированных в стратегическом видении. Владельческий аудит предполагает формулировку на основе результатов аудита направлений корректировки стратегического видения развития организации, а, следовательно, стратегических, тактических и операционных задач. В контексте настоящего исследования автор считает необходимым привести графическое изображение алгоритма реализации контроля в системе управления владельческими рисками (Рисунок 1). Также в рамках настоящего пункта исследования автор считает необходимым представить графическую схему реализации алгоритма владельческого аудита (Рисунок 2).

Основной целью осуществления процедур владельческого аудита является обеспечение владельца (собственника), высших управленческих кадров и менеджеров среднего и нижнего звена максимально подробной, обработанной и обобщенной информацией об основных видах владельческих рисков, подкрепленной индикаторами тренда и периодическими сравнениями, а, следовательно, и повышение качества процесса выработки и принятия управленческих решений в рамках реализации стратегического видения развития организации.

Механизмы владельческого контроля и аудита в системе управления рисками должны обеспечивать мобильность взаимодействия всех групп получателей информации о рисках организации учитывая их интересы и пожелания, а, следовательно, работать динамично, синхронно, обеспечивать замкнутость управленческого цикла и обратную связь.

2. Предложена схема функционирования механизма согласования интересов владельцев и менеджеров в системе управления рисками. В условиях формирования цифровой экономики ключевым элементом согласования интересов владельцев и менеджеров в системе управления рисками организации является обеспечение экономической устойчивости в контексте реализации стратегического видения развития организации. Важнейшей задачей в данном случае становится совершенствование методов и механизмов владельческого контроля и аудита, составляющих основу систем управления рисками для эффективного выявления, анализа, оценки, управления и предупреждения реализации цифровых рисков.

Основным инструментом согласования интересов владельцев и менеджеров в системе управления рисками отечественные и зарубежные авторы считают стандарты информационно-технологической безопасности. При этом несмотря на широкое применение и несомненную ценность в регулировании некоторых основ управления рисками цифровой экономики, существующие стандарты информационно-технологической безопасности лишь в общих чертах касаются практики выстраивания отношений владельцев (собственников) и менеджеров в рамках систем управления рисками.

Очевидно, что их применение в современных условиях не способствует решению проблем формирования цифрового управления рисками в организации и согласованию интересов владельцев и менеджеров, так как указанные проблемы охватывают аспекты, лежащие за пределами «простых» вопросов информационно-технологической безопасности, то есть защиты информационных ресурсов и компьютерных систем.

Решение указанных проблем интеграции цифровых технологий в системы управления владельческими рисками позволяет выстроить новую структуру таких

систем. Что предполагает баланс между человеческим и техническим факторами управления рисками, а, следовательно, создает условия для согласования интересов владельцев и менеджеров. При этом, по мнению автора, определяя характеристики согласовании интересов владельцев и менеджеров следует рассматривать возможности использования цифровых технологий для обеспечения экономической устойчивости.

Таким образом, для согласования указанных интересов владельцев и менеджеров в системе управления рисками на основе цифровых технологий его следует рассматривать как социально-техническую систему, схема которой отражена на рисунке 3.

По мнению автора, такая структура системы управления рисками позволяет выстроить механизм согласования интересов владельцев и менеджеров на базе управления взаимодействиями, которые осуществляются между людьми и технологиями (аппаратное и программное обеспечение, а также организационные структуры, процессы и процедуры).

Важно отметить, что обеспечение экономической устойчивости организации предполагает поддержание стабильности реализации основных направлений ее деятельности и способности максимизировать прибыль, то есть обеспечения определенного уровня дохода владельца (собственника) за реализации стратегического видения развития.

Таким образом, владелец (собственник) играет роль центра анализа и координации управленческих решений, а топ-менеджеры принимают на себя всю операционную работу. Однако, очевидно, что в системе корпоративного управления в целом и владельческими рисками в частности существует значительное количество процессов, которые могут управляться исключительно владельцем.

Глава 3 Концептуальные основы развития систем управления владельческими рисками

3.1 Основные процессы участия собственников активов в системе управления рисками

Управление рисками в контексте формирования и поддержания условий реализации стратегического видения развития организации является одной из функций деятельности владельца (собственника), которая обеспечивает успешность любой организации.

Эффективное управление рисками начинается с оценки рисков. Есть две основные цели для предварительной оценки рисков:

- сбор и анализ данных о потенциальных рисках и угрозах для принятия управленческих решений, связанных с началом или отказом от дальнейшей деятельности в виду высокого уровня рисков;

- с целью определения основных факторов риска, которые заслуживают наибольшего внимания со стороны владельца (собственника).

По итогам предварительной оценки рисков задачей владельца (собственника) становится выбор максимально обоснованных решений по управлению выявленными рисками. На начальном этапе функционирования организации одной из форм снижения рисков для владельца является передача отдельных видов рисков по договору страхования сторонней организации на взаимоприемлемых условиях и по взаимоприемлемой цене.

В условиях внешних экономических ограничений важной задачей участия владельца (собственника) в системе управления рисками должно стать формирование механизма управления экономической устойчивостью. До настоящего времени необходимость создания такого механизма оспаривалась в управленческой науке

аргументами о том, что для его формирования необходимо полное переформатирование системы управления организацией, что сопряжено со значительными затратами финансовых и людских ресурсов, которые в свою очередь не перекроются потенциальными доходами от ее реализации [33, с. 45; 60, с. 78; 195, p. 45; 142, p. 89-95].

Однако, последствия мировых финансово-экономических кризисов 2008-2009 и 2014-2016 годов убедительно доказали, что формирование и развитие механизма управления экономической устойчивостью является залогом успешности организации. Основным элементом данной системы должна стать структура управления владельческими рисками, представляющая собой трехуровневый механизм защиты организации.

Трехуровневая схема обеспечивает максимальную мобильность взаимодействия владельца (собственника) с менеджерами и позволяет при условии использования цифровых решений минимизировать затраты на ее реализацию. Чтобы подтверждено в процессе апробации основных положений диссертационного исследования в ОАО «НИИ электронных приборов» (г. Новосибирск), входящем в структуру ГК Ростех, Дирекции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги», Министерстве экономического развития и туризма Республики Алтай.

Основное преимущество такой трехуровневой структуры системы управления владельческими рисками является то, что она обеспечивает простой и эффективный способ улучшения коммуникации между владельцем и менеджерами по вопросам управления рисками и управления всей организацией путем уточнения основных ролей и обязанностей. А также позволяет владельцу по-новому взглянуть на основные бизнес-процессы организации, помогает обеспечить постоянное формирование и реализацию инициатив по управлению рисками независимо от их размера или сложности.

Даже в организациях, где формализованной системы управления рисками или системы управления в целом не существует, применение отдельных элементов,

предлагаемой автором трехуровневой конфигурации структуры системы управления владельческими рисками может повысить качество оценки основных рисков, сопряженных с деятельностью организации и определить наиболее перспективные механизмы управления ими, что должно способствовать повышению эффективности систем управления рисками.

Графическое представление структуры системы управления владельческими рисками организации, предлагаемой автором отражена на рисунке 4.

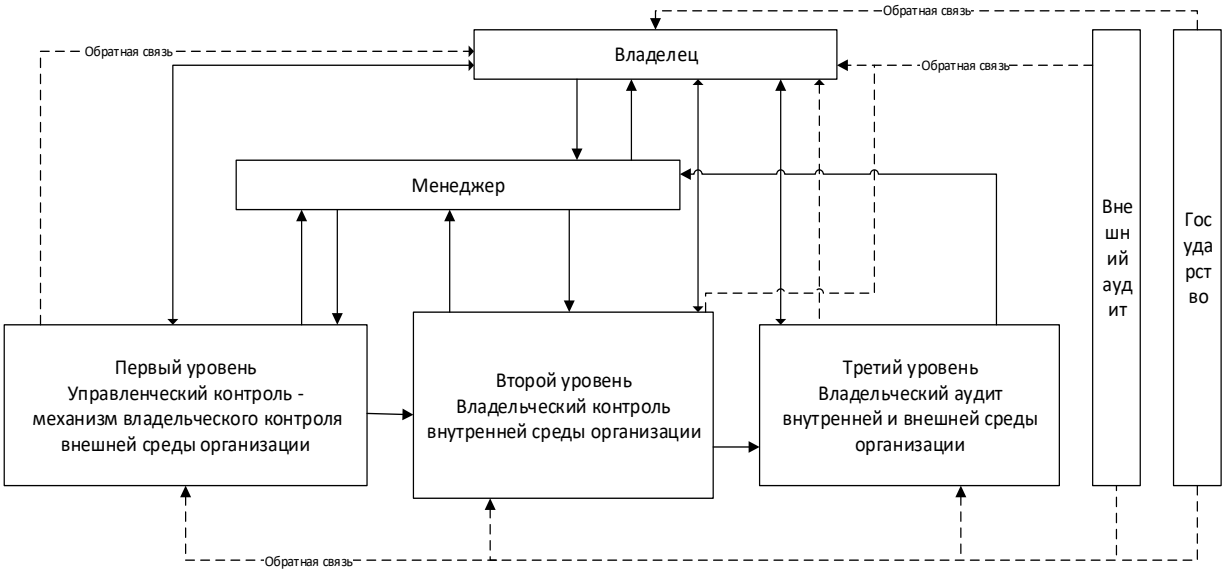

Рисунок 4 – Структура системы управления владельческими рисками организации.

Источник: составлено автором

В структуре системы управления владельческими рисками организации:

первый уровень включает один из важных механизмов управления рисками организации – управленческий контроль, основанный на определенных владельцем (собственником) совместно с менеджерами показателях контроля внешней среды организации;

второй уровень основан на инструментах владельческого контроля внутренней среды организации;

третий уровень представлен механизмами владельческого аудита внутренней и внешней среды организации.

Необходимо отметить, что каждый из трех уровней играет определяющую роль в контексте обеспечения экономической устойчивости организации.

Очевидно, что владелец (собственник) и менеджеры являются основными заинтересованными сторонами в обеспечении эффективности функционирования всех трех уровней, а, следовательно, интеграции предлагаемой структуры в бизнес-процессы корпоративного управления организацией.

Эффективность предлагаемой структуры системы управления владельческими рисками организации может быть достигнута только при активной поддержке и при непосредственном участии в процессе ее формирования, применения и развития владельца (собственника) организации, менеджеров и других заинтересованных сторон.

В рамках первого уровня основную нагрузку по управлению рисками принимают на себя риск-менеджеры, подотчетные непосредственно владельцу (собственнику). Они также несут ответственность за осуществление корректирующих действий по устранению, выявленных в процессе осуществления владельческого контроля на данном уровне рисков и угроз. Риск-менеджеры отвечают за поддержание эффективной системы владельческого контроля и выполнение разработанных менеджерами высшего и среднего звена, и согласованных с владельцем процедур управления рисками на повседневной основе.

В предлагаемой структуре системы управления владельческими рисками организации именно риск-менеджеры должны отвечать за идентификацию, оценку, контроль и минимизацию рисков. Задачей владельца (собственника) и менеджеров высшего и среднего звена на данном уровне является направление, координация, контроль разработки и внедрения внутренних политик и процедур управления рисками для обеспечения соответствия деятельности всех структурных подразделений целям и задачам организации.

Обеспечению эффективности реализации данной задачи владельцев (собственников) и менеджеров высшего и среднего звена служит механизм делегирования полномочий, он обеспечивает возможность равномерного распределения между ними ответственности за разработку и реализацию детальных процедур управления экономической устойчивостью, а также контроль и надзор за исполнением этих процедур.

Эффективность функционирования первого уровня системы управления владельческими рисками организации обеспечивается только при условии вовлеченности владельца в процесс выработки и принятия управленческих решений в сфере управления рисками. Основным инструментом реализации владельцем (собственником) своего участия в функционировании первого уровня является реализация описанного в главе 2 настоящего исследования механизма владельческого контроля внешней и внутренней среды организации для выявления рисков, влияющих на реализацию владельческого видения развития организации.

Процесс участия владельца (собственника) на первом уровне структуры системы управления владельческими рисками начинается с принятия решения о формировании «первой линии защиты», основной задачей которой является осуществление идентификации, анализа, оценки и управления рисками внешней среды организации.

Следующим шагом в процессе реализации задач первого уровня является сбор, анализ и определение владельцем, менеджерами совместно с привлеченными экспертами основных видов рисков в деятельности организации. По результатам данного анализа формируется карта рисков и определяются ответственные из числа риск-менеджеров за осуществление мероприятий по управлению рисками. В случае положительного решения владельца о принятии к применению карты рисков и утверждении ответственных из числа риск-менеджеров, последние приступают к формированию комплекса первоочередных мер по идентификации, анализу, оценки и управлению рисками. В случае отрицательного решения владельца, принимается решение о повторном анализе основных видов рисков, пересмотру в этой связи карты рисков и повторному определению ответственных за реализацию мер

по управлению рисками из числа риск-менеджеров. В случае положительного решения по итогам повторного рассмотрения результатов оценки рисков и определения ответственных за реализацию мер по управлению рисками из числа риск-менеджеров проект комплекса первоочередных мер по идентификации, анализу, оценки и управлению ключевыми видами рисков утверждается владельцем и передается им на реализацию менеджерам (графическая схема процесса участия владельца на первом уровне структуры системы управления владельческими рисками представлена в Приложении Б).

По итогам реализации первого уровня владелец (собственников) принимает решение о переходе к решению задач второго уровня, которые направлены на расширение спектра механизмов и методов, применяемых в рамках системы управления рисками, внедрение функции анализа и оценки эффективности функционирования, а также мониторинга состояния «первой линии защиты».

При этом важно, что набор конкретных функций второго уровня зависит от специфики производственных задач организации и отрасли, однако, автор считает необходимым привести перечень базовых функций, которые должны быть реализованы в рамках «второй линии защиты»:

- функция анализа и оценки системы управления рисками. Основной задачей данной функции является обеспечение процесса анализа, контроля и выявления наиболее эффективных практик управления рисками, которые предоставляют владельцу (собственнику) возможность определить цели развития организации, а также проанализировать отчетность о соответствии системы управления организацией этим целям;

- функция мониторинга специфических видов владельческих рисков, таких как несоблюдение действующего законодательства или иных нормативных актов, а также фактов оппортунистического поведения менеджеров. Реализация данной функции позволяет владельцу получать исчерпывающую информацию о действиях менеджеров организации, способных нанести ущерб его интересам;

- функция финансового контроля, основной задачей которой является обеспечение владельца информацией о результатах идентификации, анализа и оценки

основных финансовых рисков, сопряженных с деятельностью организации, а также о состоянии и содержании финансовой отчетности организации.

Основной целью установления вышеуказанных функций второго уровня системы управления владельческими рисками организации, является обеспечение экономической устойчивости, а также создание механизмов оценки эффективности решения задач первого уровня системы.

Таким образом, очевиден вывод: второй уровень системы управления владельческими рисками организации является важным компонентом обеспечения экономической устойчивости, способным дополнить и развить механизмы идентификации, анализа, оценки и управления рисками, сформированные в рамках первого уровня, а также обеспечить владельца (собственника) эффективными инструментами аудита деятельности менеджеров организации.

По мнению автора, необходимо определить основные задачи, которые могут быть реализованы владельцем посредством формирования второго уровня системы управления владельческими рисками организации:

- обеспечение реализации мер, предусмотренных политиками организации в сфере управления рисками, посредством распределения ролей и обязанностей, а также постановкой задач по их исполнению;

- обеспечение стабильности системы управления рисками;

- расширение возможностей идентификации, анализа, оценки и управления существующими и потенциальными угрозами и рисками экономической устойчивости;

- выявление и анализ склонности организации к риску;

- разработка процессов и механизмов управления рисками, а также контроль эффективности их функционирования;

- развитие механизмов реализации процессов участия владельца в системе и обучение менеджеров особенностям реализации процессов управления рисками;

- разработка и реализация средств мониторинга применения наиболее эффективных практик управления владельческими рисками, выработанных на «первой линии защиты»;

- формирование и развитие механизмов оповещения владельцев и менеджеров о возникновении новых угроз и сбоев в процессе обеспечения экономической устойчивости, а также персонала об изменениях в системе управления рисками;

- мониторинг адекватности и эффективности системы владельческого контроля изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, достоверности и полноты отчетности, поступающей от менеджеров к владельцу (собственнику), полноты и правильности соблюдения законов и правил государственного регулирования в сфере обеспечения экономической устойчивости, а также своевременности и полноты устранения выявленных недостатков в реализации вышеуказанных задач.

Графическое представление процесса участия владельца в рамках второго уровня структуры системы управления владельческими рисками организации представлено в Приложении В.

Процесс начинается с принятия решения о начале реализации мер второго уровня, основанном на результатах анализа комплекса первоочередных мер по управлению рисками, выработанных и реализуемых на первом уровне линейными менеджерами.

Следующим шагом в данном процессе является определение владельцем (собственником) совместно с менеджерами основных функций второго уровня системы управления владельческими рисками организации и распределение полномочий, а также ответственности за реализацию данных функций. Затем на основании анализа основных функций и распределения полномочий по их реализации формируются рабочие группы, которые в случае положительного решения владельца на следующем этапе будут разрабатывать алгоритмы реализации основных функций второго уровня. В случае отрицательного решения рабочие группы проводят повторный анализ функций второго уровня, перечень которых передает на утверждение владельцу и менеджерам. В случае положительного решения разрабатываются и утверждаются реализации основных функций второго уровня. В случае отрицательного решения владелец санкционирует повторный анализ первоочередных мер по управлению рисками.

Основной задачей третьего уровня является осуществление, описанного во второй главе диссертационного исследования механизма владельческого аудита внешней среды организации. Целью реализации которого на третьем уровне структуры системы управления владельческими рисками является формирование средств анализа и оценки эффективности функционирования системы корпоративного управления в целом и системы управления рисками в частности, а также предупреждения рисков внешней среды, влияющих на достижение целей управления рисками, разработанных и реализуемых на первом и втором уровнях.

Механизм владельческого аудита на третьем уровне системы ориентирован на оценку следующих параметров:

- анализ полного спектра параметров эффективности организации, включая:

эффективность и результативность операционной деятельности;

состояние и структуру активов организации;

достоверность и полноту отчетности;

соблюдение федеральных, региональных и местных законов, нормативных актов, внутриорганизационных политик, процедур, а также положений контрактов с потребителями, поставщиками и контрагентами;

- оценка всех элементов системы управления рисками и системы внутреннего контроля, включая:

подсистемы внутреннего контроля и аудита в рамках каждого подразделения организации;

механизмы идентификации, оценки и реагирования на реализацию рискового события, системы обмена информацией и коммуникации между элементами «первой» и «второй линий защиты», а также меры и механизмы мониторинга процессов действенности «первой» и «второй линий защиты»;

- анализ и оценка эффективности основных подразделений, филиалов, операционных единиц, а также основных операционных функций, включая:

бизнес-процессы, такие как продажи, производство, маркетинг;

оценка эффективности дополнительных функций и операций, а также вспомогательных функций (например, учет доходов и расходов, бухгалтерский учет,

управление человеческими ресурсами, закупки, расчет заработной платы, бюджетирование, инфраструктура и управление активами, инвентаризация и информационные технологии).

Основными задачами реализации механизма владельческого аудита в рамках третьего уровня системы управления владельческими рисками организации являются:

- обеспечение проведения мероприятий в рамках реализации механизмов владельческого аудита в соответствии с общепризнанными международными и государственными стандартами проведения мероприятий внутреннего контроля и аудита;

- обеспечение владельца (собственника) организации полной и достоверной информацией о состоянии системы управления организацией в целом, а также системы управления рисками в частности;

- формирование основных направлений и мер по совершенствованию системы управления организацией в целом и системой управления рисками в частности.

Графически процесс участия владельца в рамках третьего уровня системы управления владельческими рисками организации представлен на Приложение Г.

Структура системы управления владельческими рисками и характеристики процессов участия в ее рамках владельца не может считаться универсальной, так как каждая организация обладает уникальными характеристиками и специфическими особенностями, то и предлагаемая модель при ее практическом воплощении должна модернизироваться исходя из этих условий. Этот вывод автора получил подтверждение в ходе апробации основных положений диссертационного исследования в ОАО «НИИ электронных приборов» (г. Новосибирск), входящем в структуру ГК Ростех, Дирекции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги», Министерстве экономического развития и туризма Республики Алтай

Однако, предложенная структура может служить ориентиром в процессе формирования систем управления владельческими рисками в конкретных организациях, распределении функций и обязанностей по управлению рисками между владельцами (собственниками и менеджерами, выстраивании механизмов координации процесса функционирования системы управления рисками.

Очевидно, что предлагаемая структура как составная часть системы корпоративного управления должна существовать в каждой организации, независимо от ее размера или сложности процессов ее деятельности. Максимальная эффективность системы управления владельческими рисками может быть достигнута, по мнению автора, лишь при наличии в ее структуре всех трех вышеописанных уровней. В исключительных случаях, функции отдельных уровней могут быть объединены, что позволит сократить операционные издержки и повысить уровень ответственности владельцев (собственников) и менеджеров за эффективность системы.

Следовательно, вне зависимости от того, как реализована структура системы управления владельческими рисками, обязательным условием ее стабильности и эффективности является четкое разграничение ответственности за реализацию конкретных мер и методов управления рисками, а также наличие четко прописанного алгоритма обмена информацией, координации и контроля деятельности всех ответственных за управление рисками, контроль и аудит в организации.

Кроме того, очевидно, что несмотря на наличие системы распределения ответственности, обмена информацией, координации и контроля, ответственность за эффективность функционирования как системы управления организации в целом, так и системы управления рисками в частности лежит на владельце. Лишь от действий и решений владельца зависит с помощью каких методов и средств будет развиваться организация, а также каким образом будет выстроена система управления рисками.

Автор считает необходимым провести анализ эффективности использования предложенной структуры системы управления владельческими рисками на при-

мере анализа конкретных видов рисков, влияющих на развитие организации. Предлагаемая структура системы управления владельческими рисками носит стратегический характер.

Ключевым элементом оценки эффективности ее внедрения является, по мнению автора, качественный и количественный анализ способности системы обеспечивать владельца информацией об основных видах рисков.

Анализ эффективности предлагаемой структуры системы управления владельческими рисками позволяет обозначить пять гипотез:

- внедрение авторской структуры системы управления владельческими рисками позволит:

1) значительно снизить операционные риски;
2) значительно снизить рыночные риски;
3) значительно снизить политический риск;
4) снизить риски угрозы здоровью персонала, а также риски безопасности организации и экологические риски;
5) значительно улучшит бизнес-показатели организации.

Эффективность внедрения авторской структуры управления владельческими рисками предполагает учет трех групп факторов, которые включают четырнадцать элементов, отражающих работоспособность системы управления владельческими рисками:

- 4 элемента, составляющих основу системы управления владельческими рисками и оценки ее эффективности: владелец, субъект управления (менеджмент организации), объект управления (структура бизнес-процессов), механизм взаимодействия между ними;

- 4 элемента механизма управления владельческими рисками: выявление, анализ, оценка информации о рисках, распределение ролей в системе управления рисками, оценка соответствия информации о рисках, распределение ролей, отвечающее динамике изменения внешней и внутренней среды;

- 6 элементов процесса реализации механизмов управления владельческими рисками: интеграция владельческого видения перспектив развития организации,

бизнес-стратегии, тактические и оперативные цели, выявление, анализ, оценка рисков, предупреждение и управление рисками, качественная и количественная оценка рисков.

Эффективность внедрения авторской структуры системы управления владельческими рисками эмпирически была оценена измеряется с помощью с помощью экспертной оценки вышеприведенных четырнадцати элементов, каждый элемент оценивался по 5-балльной шкале Лайкерта. Суть которой сводится к тому, что респондентов просят указать степень своего согласия или несогласия с заданным утверждением. Для этого задаются варианты ответов в диапазоне от минимума до максимума. Для составления матриц были использованы как вторичные/исторические данные, так и первичные данные, получены автором в процессе апробации результатов исследования на базе ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» (г. Новосибирск), входящее в состав ГК Ростех и Дистанции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги». Источники данных для анализа представляют собой материалы, составляющие коммерческую тайну.

В качестве основного метода исследования выдвинутых гипотез был использован метод дедукции, то есть исследования от общего к частному. Для математической оценки информации в данном исследовании используется линейный регрессионный анализ. Регрессионный анализ - статистический метод исследования влияния одной или нескольких независимых переменных X_1, X_2, ..., X_p на зависимую переменную Y. Независимые переменные иначе называют регрессорами или предикторами, а зависимые переменные — критериальными. Терминология зависимых и независимых переменных отражает лишь математическую зависимость переменных, а не причинно-следственные отношения [100, с. 230].

Для оценки результатов были использованы коэффициенты корреляции и регрессии, полученные с учетом качества, направления и эффекта связей, исследуемых процессов. Это позволило продемонстрировать взаимосвязь между внедре-

нием авторской структуры системы управления владельческими рисками и уровнем общего дохода организации, стоимости капитала, объема налоговых выплат и внешних капитальных затрат.

Для анализа влияния внедрения авторской структуры системы управления рисками предприятия на уровень операционных рисков, рыночных рисков, политических рисков, рисков здоровья персонала, безопасности организации и экологических рисков, а также на эффективность деятельности ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» (г. Новосибирск), входящего в состав ГК Ростех и Дистанции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги», в которых проходила апробация результатов диссертационного исследования, было выдвинуто пять уже упомянутых гипотез.

Уравнение коэффициента корреляции имеет следующий вид:

$$R = \frac{n[\sum(X_i * Y_i)] - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{[n\sum(X_i^2) - (\sum X_i)^2][n(\sum Y_i) - (\sum Y_i)}}\ , \quad (1)$$

Линейное уравнение между одной и многими независимыми переменными (множественная регрессия) может быть выражено как:

$$Y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + \cdots + b_n x_n, \quad (2)$$

где b_0, b_1, b_2, ... b_n - константы; x_1, x_2, ... x_n - независимые переменные, y-зависимая переменная. Значения b_0, b_1, b_2, ... b_n уравнения множественной регрессии можно получить, посредством расчета системы линейных уравнений на основе нечеткого регрессионного анализа.

Нечеткий регрессионный анализ является продолжением классического регрессионного анализа, в котором некоторые элементы моделей представлены нечеткими числами.

Этот анализ поможет нам найти отклонение каждого из данных от уравнения пригодности, для этого мы определяем нормальную функцию принадлежности распределения следующим образом:

$$U_i = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{1}{2}(\frac{y_i - \mu}{\sigma})^2} , \qquad (3)$$

где μ - среднее выборочных точек, а σ - квадратный корень из дисперсии. Если мы добавим нечеткую область к регрессионному методу, влияние дискретных точек данных на результат пригодности будет уменьшено, а влияние концентрированных точек данных на результат пригодности будет усилено.

Функция принадлежности — это кривая, которая определяет, как каждая точка входного пространства сопоставляется со значением принадлежности (или степенью принадлежности) между 0 и 1. В частности, простейшие функции принадлежности формируются с помощью прямых линий, таких как треугольная функция принадлежности (задается тремя параметрами) и трапециевидная функция принадлежности.

Группа уравнений для получения нечетких параметров имеет вид:

s11b1 + s12b2+ ... + s1kbk = s1y,
s21b1 + s22b2+... + s2kbk = s2y,
s31b1 + s32b2+... + s3kbk = s3y,
s41b1 + s42b2+... + s4kbk = s4y, (4)
s51b1 + s52b2+... + s5kbk = s5y,
.
.
.
sk1b1 + sk2b2+... + skkbk = sky,

здесь

$$s_{ij} = \sum u \sum \mathrm{ux}_i x_j - \sum \mathrm{ux}_i \sum ux,$$

и

$$s_{iy} = \sum u \sum \mathrm{ux}_{iy} - \sum \mathrm{ux}_i \sum uy,$$

Согласно этой группе уравнений, сначала можно получить значения переменных b_1, b_2,..., b_n и, наконец, b_0:

$$b_0 = \frac{\sum uy}{\sum u} - b_1 \frac{\sum \mathrm{ux}_1}{\sum u} - b_2 \frac{\sum \mathrm{ux}_2}{\sum u} - \cdots - b_n \frac{\sum \mathrm{ux}_n}{\sum u}, \qquad (5)$$

Коэффициент детерминации используется для оценки качества оценочных моделей и выражается R^2. Коэффициент R^2, рассчитывается по формуле:

$$R^2 = \frac{\sum_{i-1}^{n} (\check{y} - \bar{y})^2}{\sum_{n=1}^{n} (y - \bar{y})^2} \ , \qquad (6)$$

Здесь, $\bar{y}$ выражает среднее значение случайных величин. Коэффициент R^2 описывает процент изменчивости, а значение находится между 0 и 1; когда R^2 близок к 1, это указывает на то, что эта модель может объяснить изменчивость в ответ на прогностические переменные, доказывая, что существует сильная связь между независимыми и зависимыми переменными.

Расчет коэффициентов регрессии для подтверждения гипотезы 1 показывает, что внедрение авторской структуры системы управления владельческими рисками предприятия, позволит владельцу (собственнику) на базе механизма контроля значительно снизить уровень операционных рисков организации. Регрессионный анализ подтверждает верность гипотезы 2 что управления владельческими рисками позволит на базе механизма контроля снизить уровень рыночных рисков организаций.

Результаты регрессионного анализа гипотезы 3 подтверждают верность ее утверждения, что внедрение авторской структуры посредством применения на третьем уровне системы механизма владельческого аудита оказывает значительное позитивное воздействие на снижение политического риска организации. Регрессионный анализ также подтвердил верность гипотез 4 и 5, продемонстрировав, что

внедрение авторской структуры посредством применения на третьем уровне механизма владельческого аудита оказывает значительное влияние на снижение уровней рисков безопасности и экологических рисков, а также значительно повышает эффективность деятельности организации.

В таблице 1 обобщены результаты регрессионного анализа для выдвинутых в рамках анализа гипотез.

Таблица 1 – Оценка эффективности внедрения авторской структуры системы управления владельческими рисками - сводка результатов регрессионного анализа

№ Гипотезы	Коэффициент регрессии R	Коэффициент детерминации R^2	Скорректированный коэффициент детерминации R^2	Расчётный уровень значимости (p-value)
1	0.596	0.356	0.350	0.000
2	0.538	0.290	0.283	0.000
3	0.640	0.410	0.405	0.000
4	0.397	0.158	0.151	0.000
5	0.383	0.137	0.131	0.000

Источник: составлено автором.

Результаты регрессионного анализа для гипотезы 1 свидетельствуют о том, что расчётный уровень значимости p-value равно 0,000 (при условии регрессионного анализа, что $p < 0,05$), это свидетельствует о наличии существенной взаимосвязи между внедрением авторской структуры системы управления владельческими рисками и ее влиянием на снижение уровня операционных рисков организации. Результат для расчета коэффициента регрессии R - значения коэффициента Пирсона равен 0,596 для гипотезы 1. Важно отметить, что положительное R-значение для гипотезы 1 показывает, что существует положительная связь между внедрением авторской структуры системы управления владельческими рисками и снижением уровня операционных рисков, а также, что расширение спектра использования механизма владельческого контроля повысит эффективность деятельности с точки зрения рентабельности, объемов чистой прибыли, а также снизит стоимость капитала. Значение коэффициента детерминации R^2 равно 0,356, что указывает на

то, что 35,6% дисперсии зависимой переменной объясняется независимой переменной.

Таким образом, утверждение гипотезы 1, что внедрение авторской структуры системы управления владельческими рисками организации посредством использования на первом уровне системы механизма владельческого контроля оказывает позитивное влияние на снижение уровня операционных рисков организации.

Результаты анализа гипотезы 2 свидетельствуют о том, что внедрение авторской структуры системы управления владельческими рисками имеет положительную и значимую связь с уровнем рыночных рисков организации. Значение коэффициента корреляции, заданного параметром R, как показано в таблице 1, равно 0,538. Это значение указывает на то, что внедрение авторской структуры системы управления владельческими рисками посредством использования на первом уровне механизма владельческого контроля позволяет снизить уровень рыночных рисков организации.

Значение коэффициента детерминации R^2, полученное в результате анализа, гипотезы 2, составляет 0,290, а, следовательно, 29% дисперсии с точки зрения анализа уровней рыночных рисков может быть предсказана с помощью механизма владельческого контроля, реализуемого в рамках авторской структуры управления владельческими рисками. Значение расчётного уровня значимости p-value, с другой стороны, показывает наличие связи между этими двумя переменными как имеющими значение 0,000, (при условии, что $p < 0,05$), а это указывает на прямую линейную связь между внедрением авторской структуры системы управлением рисками и его влиянием на уровень рыночных рисков организации. Таким образом, утверждение гипотезы 2, что внедрение авторской структуры системы управления владельческими рисками посредством использования в ее рамках механизма владельческого контроля оказывает действенное позитивное влияние на уровень рыночных рисков организации подтверждается.

Результат регрессионной проверки гипотезы 3 свидетельствует о том, что внедрение авторской структуры системы управления владельческими рисками, по-

средством использования в рамках третьего уровня системы механизма владельческого аудита имеет существенно положительную связь с уровнем политического риска организации.

Значение коэффициента корреляции R для гипотезы 3, равно 0,640, в то время как значение коэффициента детерминации R^2 равно 0,410. Результаты показали, что 41% дисперсии политического риска могут быть устранены путем внедрения авторской структуры системы управления владельческими рисками, посредством использования в рамках третьего уровня системы механизма владельческого аудита. Вышеизложенное позволяет констатировать, что внедрение механизма аудита в рамках третьего уровня авторской структуры системы управления владельческими рисками оказывает прямое позитивное влияние на уровень политических рисков организации. Как и у первых двух гипотез значение расчётного уровня значимости p-value для гипотезы 3, полученное в результате анализа, равно 0,000 (при условии, что $p < 0,05$). Это значение свидетельствует о наличии линейной связи между внедрением механизма владельческого аудита в рамках третьего уровня авторской структуры системы управления рисками и его влиянием на уровень политического риска организации.

Правомерен вывод: утверждение, что внедрение авторской структуры системы управления владельческими рисками, посредством использования в рамках третьего уровня системы механизма аудита позволяет владельцу (собственнику) минимизировать политический риск организации, содержащееся в гипотезе 3 было подтверждено.

Гипотеза 4 гласит, что внедрение авторской структуры системы управления владельческими рисками, посредством использования в рамках третьего уровня системы механизма аудита позволяет владельцу (собственнику) оказывать значительное влияние на уровень рисков безопасности организации и экологических рисков. Результат проведенного регрессионного анализа свидетельствует, что существует значительная позитивная взаимосвязь между внедрением авторской структуры системы управления рисками, посредством использования в рамках третьего уровня системы механизма аудита и уровнями рисков безопасности организации, а также

экологических рисков. Это подтверждается значением коэффициента корреляции R (0,397), полученным в результате проведенного регрессионного анализа. С другой стороны, значение коэффициента детерминации R^2 равно 0,158, что указывает на то, что 15,8% дисперсии рисков безопасности организации и экологических рисков можно предсказать с помощью внедрения авторской структуры системы управления рисками, посредством использования в рамках третьего уровня системы механизма владельческого аудита.

Значение расчётного уровня значимости p-value регрессионного анализа для гипотезы 4 равно 0,000 (при условии, что $p < 0,05$). Значение указывает на то, что существует линейная связь между внедрением авторской структуры системы управления владельческими рисками, посредством использования в рамках третьего уровня системы механизма аудита и ее воздействием на уровень рисков безопасности организации и экологические риски. Следовательно, утверждение, содержащееся в гипотезе 4 о том, что внедрение авторской структуры системы управления владельческими рисками, посредством использования в рамках третьего уровня системы механизма аудита позволяет владельцу (собственнику) оказывать действенное влияние на уровень рисков безопасности организации и экологических рисков подтверждается. Однако значение коэффициента Пирсона, которое составляет 0,397, является, по мнению автора, низким. Однако, значение коэффициента регрессии R равно 0,397 с положительным знаком, что указывает на существование положительной связи между независимыми и зависимыми переменными.

Гипотеза 5, содержит утверждение, что внедрение авторской структуры системы управления владельческими рисками оказывает практическое влияние на эффективность деятельности организации. Результаты регрессионного анализа гипотезы 5 свидетельствуют о наличии позитивной и существенной взаимосвязи между внедрением авторской структуры системы управления владельческими рисками и эффективностью деятельности организации. Доказательством служит значение коэффициента корреляции R (0,383), полученное в результате регрессионного анализа.

Значение коэффициента детерминации R^2 для гипотезы 5 равно 0,137, что указывает на то, что 13,7% дисперсии показателей эффективности деятельности предприятия может быть изменено посредством внедрения авторской структуры системы управления владельческими рисками. Значение расчётного уровня значимости p-value регрессионного анализа для гипотезы 5 равно 0,000 (при условии, что $p < 0,05$). Это значение указывает на существование линейной связи между внедрением авторской структуры системы управления владельческими рисками и ее влиянием на эффективность деятельности организации.

Вывод: утверждение, содержащееся в гипотезе 5, что внедрение авторской структуры системы управления владельческими рисками оказывает положительное влияние на эффективность деятельности организации подтверждается.

Как показано в таблице 2, результаты линейного регрессионного анализа по пяти выдвинутым автором гипотезам об эффективности внедрения структуры системы управления владельческими рисками демонстрируют наличие значимых показателей корреляции между коэффициентом Пирсона и коэффициентом регрессии при условии что расчетный уровень значимости p-value < 0,05, что свидетельствует о том, что реализация авторской структуры системы управления владельческими рисками или ее отдельных частей имеет значительную положительную линейную связь с уровнями операционных рисков, рыночных рисков, политических рисков, эффективностью бизнеса, а также рисками безопасности организации и экологическими рисками.

Таким образом, все пять выдвинутых автором гипотез, проверяющих эффективность внедрения авторской структуры системы управления владельческими рисками, нашли свое подтверждение.

Таблица 2 - Оценка эффективности внедрения авторской структуры системы управления владельческими рисками (резюме тестирования гипотез)

№ Гипотезы	Коэффициент регрессии R	Коэффициент детерминации R^2	Скорректированный коэффициент детерминации R^2	Расчётный уровень значимости (p-value)	Статус гипотезы

1	0.596	0.356	0.350	0.000	Подтверждена
2	0.538	0.290	0.283	0.000	Подтверждена
3	0.640	0.410	0.405	0.000	Подтверждена
4	0.397	0.158	0.151	0.000	Подтверждена
5	0.383	0.137	0.131	0.000	Подтверждена

Источник: составлено автором

На основании проведенного выше анализа эффективности внедрения авторской структуры системы управления владельческими рисками можно сделать вывод, что выстраивание и последовательная реализация составляющих основу данной структуры механизмов контроля и аудита повышает эффективность бизнеса с точки зрения стоимости капитала, прибыльности. В условиях перехода к цифровой экономике внедрение авторской структуры систем управления владельческими рисками может и должно стать стратегическим инструментом повышения эффективности крупных отечественных организации.

Таким образом, залогом эффективности формирования и развития систем управления владельческими рисками и повышения качества участия владельца (собственника) в процессах их функционирования является активное внедрение инновационных методик, а также интеллектуальных, информационных и других ресурсов. Одним из таких инструментов может служить предлагаемая структура системы управления рисками организации и процессов участия в ней владельца.

Очевидно, что эффективность моделей управления владельческими рисками может быть обеспечена лишь при условии использования в процессе ее формирования и развития комбинации собственного опыта владельца в сфере управления рисками и передового опыта, накопленного в этой сфере теоретиками и практиками. Одним из ключевых факторов снижения эффективности систем управления рисками, в этой связи, будет являться пассивная позиция владельца (собственника), основанная на идее, что процесс функционирования организации позволит без вмешательства из вне выявить основные владельческие риски.

3.2 Стратегические приоритеты государственного участия в системе управления рисками хозяйственной деятельности

Получение эффективного по структуре В. Парето результата деятельности организации, а именно, результата, который создает ценность для владельца (собственника) организации и ее клиентов, не ухудшая при этом процесс создания ценности для владельцев и клиентов других организаций возможен лишь в условиях структуры совершенной конкуренции. Для этого все участники хозяйственной деятельности должны действовать рационально и обладать полной свободой доступа к информации на рынке, а также свободой входа на рынок и выхода из него [79, с. 200].

Подобная модель хозяйственной деятельности возможна лишь на ограниченном числе рынков, в частности на рынке ценных бумаг и рынке сельскохозяйственной продукции. В большинстве видов хозяйственной деятельности сформировать такие идеальные условия невозможно и в виду этого основным средством достижения эффективности хозяйственной деятельности становится наличие мер государственного регулирования и управления рисками.

К числу наиболее распространенных и часто используемых составляющих указанных мер относятся:

- антимонопольное законодательство, призванное не допустить получения одной организацией монопольной власти на рынке и/или злоупотреблений, связанных со стремлением организации к получению такой монопольной власти;

- законодательство о защите прав потребителей, главной задачей которого является формирование механизмов и мер устранения возможных проблем во взаимодействии организаций с клиентами, возникающих в следствии наличия информационной асимметрии между ними;

- механизмы управления рисками, возникновение которых обусловлено наличием системных экстерналий (побочных эффектов хозяйственных операций,

затрагивающих интересы людей, которые не являются сторонами сделок), возникающих в результате системных сбоев в процессах функционирования институциональной инфраструктуры.

Среди наиболее распространенных видов рисков, управление которыми требует государственного участия в хозяйственной деятельности, является наличие асимметрии информации как о состоянии рынка, так и о состоянии организации, а также стремление участников рынка к усилению данной асимметрии и использованию ее для создания своей дополнительной ценности.

В современных условиях еще более очевидным становится, что даже при высокой эффективности, частные организации не стремятся достигать социально значимых результатов. Чем крупнее организация, тем сильнее стремление ее владельцев (собственников) и менеджеров использовать результат функционирования организации для увеличения получаемой ими ценности в ущерб интересам клиентов и общества. Задачей государства в данном случае становится принятие мер по устранению данных видов рисков, призванных обеспечить определенный уровень социального равенства.

Эти меры могут принимать различные формы. За последние два с половиной десятилетия основной задачей управленческой науки и практики была разработка комплексных мероприятий, которые охватывают максимально возможный спектр так называемых «провалов» рынка, что делает их более надежными по сравнению с мерами, ориентированными на устранение одного конкретного вида «провала». Основным критерием эффективности данных комплексных мер в системе управления рисками является снижение издержек, связанных с невозможностью реализации мер воздействия государства на рынок и издержек связанных с устранением последствий наступления рискового события, которые в свою очередь могут быть на порядок больше, чем затраты на разработку и внедрение системы управления рисками [6, с. 99-108; 60, с. 300; 70, с. 13-22; 142, p. 458].

К числу наиболее распространенных видов мер в системе управления рисками государственного участия в хозяйственной деятельности относятся:

- раскрытие информации об основных владельцах организации;

- ограничения размеров программ стимулирования деятельности управленческого персонала;

- ограничение участия государственных и муниципальных чиновников в структурах управления организации с целью устранения конфликтов интересов.

Важно отметить, что главной задачей государственного участия в хозяйственной деятельности становится обеспечение конкуренции. Одним из следствий мирового финансово-экономического кризиса 2014-2016 годов является то, что отсутствие проработанных механизмов государственного управления рисками, связанных с деятельностью крупных организаций, привело к ситуации, когда банкротство таких организаций в условиях кризиса привело к краху отраслей, в которых они функционировали.

Также в условиях кризиса стало очевидно, что ослабление роли государства в системе управления рисками в масштабах национальной экономики, создает возможности, при которых крупные организации стремятся использовать рыночную власть с целью повышения объемов создаваемой ими ценности для своих владельцев, что является ключевым системным риском для экономики.

Основной задачей государственного участия в системе управления рисками хозяйственной деятельности является разработка мер и механизмов предотвращения негативных последствий, при этом в структуре таких механизмов существуют инструменты, применение которых обусловлено необходимостью стимулирования положительного результата реализации рискового события. Так, например, выработка и применение механизмов государственного кредитования отдельных проектов призваны обеспечить определенный поток ресурсов в те отрасли экономики, где система частного финансирования развита недостаточно. Важным результатом применения таких механизмов является формирование условий для равномерности развития рынков кредитных услуг в регионах страны.

Очевидно, что по своей природе, государственное участие в системе управления рисками хозяйственной деятельности призвано в определенной степени ограничивать действия организации. В условиях кризиса в большинстве случаев

участие государства в системе управления рисками может приобретать более жесткий характер, чем в условиях роста экономики. Цель государственного вмешательства заключается в устранении возможных последствий, которые выходят за пределы логики действий непосредственных участников рынка, то есть в ситуации, когда частные компании не имеют возможности обеспечить достаточный уровень социального воздействия.

Следовательно, можно утверждать, что в значительном числе случаев применение мер государственного участия в системе управления рисками хозяйственной деятельности может способствовать повышению благосостояния организации и стать источником повышения ее инновационной активности.

Внедрение мер государственного участия в системе управления рисками хозяйственной деятельности является обязательным условием устойчивости как частных организаций, так и всей хозяйственной системы страны, так как возникающие в результате кризисных явлений общественные и частные издержки и выгоды, а, следовательно, и механизмы управления ими рассогласованы. Такое рассогласование приводит к проблемам не только в краткосрочной, но и в долгосрочной перспективе. Система стимулов к выработке и внедрению инноваций разрушается. Что приводит к возникновению ситуации, когда системы управления владельческими рисками частных компаний лишаются стимулов для выработки эффективных мер по выявлению, идентификации, анализу, оценке и управлению рисками, с которыми они сталкиваются.

В диссертационном исследовании автор считает необходимым предложить следующий перечень механизмов государственного участия в системе управления рисками хозяйственной деятельности:

- меры по устранению асимметрии информации как между организацией и внешней средой, так и между владельцем (собственником) и менеджерами, поскольку регулятор часто находится в более информационно невыгодном положении относительно объекта регулирования;

- меры по снижению и компенсации морального вреда, так как часто возникают проблемы в обеспечении логики действий регулятора, связанных с поддержанием эффективности мер социальной защиты, например, в случаях, когда действия регулятора оказывают влияние не только на непосредственный объект воздействия, но и на других участников хозяйственной деятельности;

- меры по снижению издержек связанных с устранением последствий ошибочных действий регулятора.

Важным условием эффективности выработки стратегических приоритетов участия государства в системе управления рисками хозяйственной деятельности является учет имеющихся законодательных и институциональных ограничений их осуществления и правоприменения.

Современная управленческая наука выделяет четыре основных способа управления рисками:

- предотвращение;

- передача риска;

- распределение риска;

- контроль издержек [37, с. 56-60; 60, с. 89-96; 70, с. 13-22].

При этом производных от этих четырех способов методов управления рисками гораздо больше.

В контексте настоящего пункта исследования автор считает необходимым подробно проанализировать каждый из описанных выше четырех способов управления рисками, которые являются базой для формирования стратегических приоритетов государственного участия в системе управления рисками хозяйственной деятельности.

Одним из ключевых стратегических приоритетов государственного участия в системе управления рисками хозяйственной деятельности является предотвращение или снижение риска. К числу основных механизмов реализации этого приоритета можно отнести значительное количество механизмов воздействия органов гос-

ударственного управления на хозяйственную деятельность. Целесообразно привести лишь некоторые наиболее распространенные инструменты, которые применяются по отдельности или в сочетании друг с другом:

- законодательные акты (законы, уставы, положения, распоряжения, приказы);

- инструменты экономического воздействия, включая рыночные механизмы, налоги, сборы, платежи во внебюджетные фонды, кредиты и кредитные гарантии, а также прямые государственные расходы;

- разработка и реализация форм государственно-частного партнерства;

- внедрение форм саморегулирования, в том числе режимов, созданных в рамках реализации законодательных актов;

- установление стандартов, норм и правил;

- применение механизмов оценки эффективности деятельности, на основе лучших практик;

- заключение контрактов на оказание услуг государству;

- разработка информационных и образовательных программ;

- разработка и внедрение совместных подходов к реализации проектов и программ, в том числе посредством установления официальных партнерских отношений.

Разработка и внедрение комплекса средств и механизмов регулирования является одним из важнейших инструментов воздействия государства на хозяйственную деятельность в целом и особенно при развитии систем управления рисками. Эффективность такого воздействия приобретает определяющее значение в современных условиях. Указанное воздействие может быть определено как государственное вмешательство в хозяйственную деятельность за счет разработки и применения набора норм, правил, регламентирующих допустимость и недопустимость действий со стороны организаций, а также министерств и ведомств, сопровождаемых комплексом санкций и поощрений.

Логика развития мирового финансово-экономического кризиса 2014-2016 годов сформировала необходимость поиска новых форм воздействия государства на

хозяйственную деятельность, особенно в сфере управления рисками. К числу таких новых форм воздействия относятся:

- разработка государственных программ регулирования с привлечением представителей хозяйствующих субъектов;

- формирование механизмов для наращивания производственного и иного потенциала частного сектора экономики;

- разработка и внедрение механизмов взаимодействия государства и частного сектора в сфере коммерциализации результатов научных исследований;

- заключение договоров на передачу процессов оказания государственных услуг частным организациям;

- децентрализация процессов разработки программ развития экономики;

- установление партнерских отношений между организациями государственного и частного секторов экономики;

- формирование сетей взаимодействия государства и частных организаций;

- формирования инфраструктуры развития потенциала хозяйственной деятельности.

Внедрение данных инструментов в систему управления рисками хозяйственной деятельности позволит не только повысить эффективность государственного воздействия в ее рамках, но и определит направления развития систем управления владельческими рисками коммерческих организаций.

Следующим стратегическим приоритетом государственного участия в системе управления рисками хозяйственной деятельности является передача риска.

Как уже отмечалось выше основной задачей применения данного механизма управления рисками является передача риска третьим лицам, которые будут обязаны в случае реализации рискового события возместить понесенные субъектом убытки. Основными инструментами реализации данного приоритета являются разработка и внедрение органами государственной власти норм и правил передачи рисков. В свою очередь ключевыми механизмами реализации являются – страхование, самострахование и резервирование. В этом контексте риски могут переда-

ваться по закону, примером может служить обязательное страхование автогражданской ответственности, пенсионное страхование, социальное страхование и другие меры компенсационных выплат, осуществляемых в силу закона. Риски также могут быть переданы по контракту. Например, контракты между владельцем строящегося объекта, строительной фирмой и проектной организацией, в котором указывается, кто из сторон контракта будет нести ответственность за определенные виды убытков, которые могут возникнуть в процессе проектирования и реализации.

Основной задачей реализации данного приоритета является формирование набора правил, норм принятия и распределения ответственности, а также расходов, сопряженных с возмещением потенциальных убытков, возникающих в результате реализации рискового события между субъектами хозяйственных отношений. Развитие такого набора норм и правил в процессе совместного взаимодействия государства и частного сектора приобретает особое значение в текущей экономической ситуации.

В практике формирования и реализации механизмов анализируемого приоритета государственного участия в системе управления рисками хозяйственной деятельности значительное число видов рисков передается посредством формирования и развития набора правил, к числу таковых относятся медицинское страхование, пенсионное страхование, социальное страхование, обязательное страхование ответственности. При этом некоторые аспекты передачи риска реализуются в форме законодательных норм, налагающих отдельные виды ограничения ответственности, к их числу относятся законодательные акты об обществах с ограниченной ответственностью, а также законодательство о банкротстве физических и юридических лиц.

Очевидно, что наличие законодательно закрепленных механизмов передачи риска является важным стимулом для частных владельцев к формированию собственных систем управления рисками, которые позволят им предотвратить возможные потери. Логика процессов формирования и развития систем управления владельческими рисками подтверждает, что наличие перспективы несения ответ-

ственности и связанных с ней потенциальных убытков, является серьезным стимулом, для создания средств предотвращения или снижения вероятности наступления рискового события. С другой стороны, широкое участие государства в создании и развитии средств передачи риска может являться демотивирующим фактором для владельца (собственника) к формированию собственной системы управления рисками.

Передача риска является гибким, экономичным и эффективным инструментом в системе стратегических приоритетов участия государства в системе управления рисками хозяйственной деятельности, что особенно актуально в условиях внешних экономических ограничений и санкций. Многие виды рисков не могут полностью контролироваться органами государственной власти. Однако, важным условием эффективности реализации этого стратегического приоритета является четкость и обоснованность его применения регулирующими институтами.

Распределение рисков представляет собой особый тип инструментов управления рисками, по сути, стимулирующего воздействия на логику и процессы хозяйственной деятельности, во многом совпадающий с аналогичным воздействием, оказываемым вышеописанной передачей рисков.

На современном этапе развития экономики одним из наиболее эффективных инструментов управления рисками становится контроль издержек, основной задачей которого как стратегического приоритета участия государства в системе управления рисками хозяйственной деятельности является смягчение последствий смены фаз экономического цикла. Автор считает необходимым различать два вида контроля издержек, как инструмента управления рисками:

- контроль издержек, предусматривающий механизмы защиты реализации владельцем (собственником) контроля над организацией и получение части чистой прибыли от основной деятельности;

- контроль издержек, как механизм снижения тяжести последствий реализации рискового события.

Суть формирования и реализации механизмов контроля издержек как стратегического приоритета участия государства в системе управления рисками хозяйственной деятельности является формирование прозрачных правил осуществления такого контроля как со стороны владельца (собственника), так и со стороны регулирующих органов, а также создание средств и критериев оценки эффективности применения данного механизма.

Цифровизация бизнес-процессов обосновывается предположением о создании таким образом условий для повышения эффективности организации и создания конкурентных преимуществ, одинаково важных как для выживания, так и для роста национального хозяйства в целом и отдельной организации.

Потенциальный рост эффективности связывается с большинством факторов, влияющих на бизнес-процессы организации, к которым относятся:

- генерирование доходов (новые клиенты, новые виды и формы продаж, более высокий коэффициент перекрестных продаж и инструменты развития отношений с существующими клиентами);

- улучшение механизмов управления затраты (автоматизированные процессы, сквозная обработка запросов клиентов, короткие сроки обработки запросов клиентов);

- развитие систем управления рисками (повышение качества выявления, анализа, оценки, управления и предупреждения рисков с использованием цифровых баз данных, предупреждение операционных рисков, расширение спектра систем структурирования рисков).

Согласно исследованиям компании McKinsey, организации, инвестирующие в цифровые решения, связанные с развитием систем управления, могут рассчитывать на ежегодные темпы роста эффективности и снижения затрат на 5-10% или более, в ближайшие три-пять лет.[4]

Процесс перехода к цифровой экономике позволит повысить и эффективность систем управления на государственном уровне. Положительные эффекты

[4] Цитируется по материалам сайта консалтинговой компании McKinsey. – Режим доступа: www.mckinsey.com (дата обращения 14.07.2018)

цифровизации уже наблюдаются в различных отраслях, где страны, начавшие процесс перехода к цифровой экономике раньше других в современных условиях, демонстрируют высокие темпы экономического роста [135, p. 693-728; 136, p. 113-125].

Основные преимущества цифровизации социально-экономических отношений отчетливо видны на макроэкономическом уровне, где внедрение цифровых технологий приводит к созданию новых рабочих мест, ускорению темпов разработки и внедрения инноваций, а в конечном итоге ускорению темпов экономического роста. Еще одним важным преимуществом перехода к цифровой экономике является повышение эффективности государственной службы и управления.

Ожидание выгод от цифровизации социально-экономических отношений приводит к формированию множества инвестиционных программ со стороны частных компаний, общественных организаций и органов государственной власти. Развитие цифровых технологий как на уровне национальных экономик, так и на уровне отдельных организаций обусловило оживление темпов венчурного финансирования. Этот вывод нашел подтверждение в процессе апробации основных положений диссертационного исследования в ОАО «НИИ электронных приборов» (г. Новосибирск), входящем в структуру ГК Ростех, Дирекции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги», Министерстве экономического развития и туризма Республики Алтай.

Несмотря на значительность преимуществ развитие цифровой экономики сопряжено со множеством рисков и угроз, которые требуют вмешательства государства как регулятора. Главным образом риски и угрозы развития цифровой экономики, управление которыми требует совершенствования систем государственного регулирования социально-экономических отношений связаны с:

- приоритетное осуществление инвестиций в новые сектора цифровой экономики (при этом потребности в инвестициях превышают имеющиеся объемы финансирования как со стороны государства, так и со стороны частных организаций);

- необходимость создания механизмов оценки истинной ценности цифровых технологий (технологий измерения эффективности как самих цифровых решений, так их практического применения).

Для решения вышеуказанных проблем крайне важно, чтобы для реализации цифровых решений был на глобальном и национальном уровнях разработан набор показателей для оценки преимуществ и эффективности внедрения цифровых технологий и обеспечивались их надлежащий анализ и измерение.

Международные компании Oxford Economics и Accenture совместно разработали Коэффициент цифровой плотности (DDI) для измерения влияния цифровых технологий на экономический рост [138, p. 15-20].

Целью данного показателя является определение наиболее перспективных направлений как государственных, так и частных инвестиций в целях стимулирования экономического развития. Коэффициент цифровой плотности содержит 50 показателей, сгруппированных по 4 областям деятельности и 18 группам показателей (Таблица 3).

Таблица 3 - Ключевые показатели, входящие в коэффициент цифровой плотности

Область деятельности	Описание и показатели	
1. Формирование рынков	Увеличение цифровизации существующих рынков и создание новых цифровых рынков. Признание того, что существующие рынки становятся все более цифровыми, а новые рынки создаются с помощью цифровых средств.	
Показатели	Цикл активности клиентов Уровень цифровой конкуренции на рынках	Уровень межфирменного взаимодействия на базе цифровых технологий
2. Цифровые источники факторов производства	Использование цифровых технологий для получения и / или использования факторов производства. Степень, в которой цифровые технологии изменяют жизненный цикл этих факторов для бизнеса.	
Показатели	Количество цифровых производств, цифровые формы собственности, виды цифрового оборудования Формы цифровых трудовых отношений	Цифровые формы финансирования (цифровые источники капитала, цифровая ликвидность)

Продолжение таблицы 3

3. Цифровые формы создания организаций	Формы бизнес-использования цифровых технологий и применения цифровых технологий для выполнения ключевых бизнес-функций.	
Показатели	Анализ применения цифровых технологий в технологическом процесс Степень применения цифровых технологий в процессе разработки стратегии Уровень цифровизации управления человеческим капиталом / управления талантами	Цифровые бизнес-структуры Показатели внедрения цифровых технологий в процессы разработки и внедрения инноваций Показатели оценки уровня расходов на цифровые исследования и разработки (НИОКР)
4. Содействие реализации цифровых решений	Изменения в институциональной и социально-экономической среде для содействия цифровизации.	
Показатели	Оценка уровня цифровой трансформации организационная систем управления Уровень цифровой «подключенности» организации Уровень отношений к развитию цифровой экономике в обществе	Уровень государственных расходов на внедрение цифровых технологий Степень удобства ведения бизнеса в стране Долгосрочные перспективы регулирования цифровой экономики

Источник: [138, p. 158].

Приведенные выше показатели являются универсальными и могут служить ориентирами для разработки национальной системы оценки эффективности развития цифровой экономики в России.

Автор считает, что приведенные в таблице факторы являются источниками новых видов рисков для национальной экономики. При этом важно подчеркнуть, что ключевой задачей органов государственного управления в современных условиях является разработка и внедрение механизмов государственного регулирования данных рисков и угроз, а также методик оценки эффективности практической реализации таких механизмов.

Разработка и внедрение таких механизмов требует обоснования и апробации, которые выходят за рамки объекта настоящего исследования.

Но необходимо сформулировать перечень из пяти рекомендаций, реализация которых позволит облегчить формирования механизмов государственного регулирования рисков и угроз цифровой экономики. Предлагаемые рекомендации носят комплексный характер и информационно взаимосвязаны.

Они также являются развитием описанной в пункте 3.1 системы управления владельческими рисками и касаются всех элементов описанного в указанном пункте исследования интегрированного подхода к управлению рисками (Рисунок 5).

На рисунке 8 представлена модель участия государства в системе управления рисками хозяйственной деятельности. Данная модель основана на последовательном выстраивании государством, в лице регулирующих хозяйственную деятельность органов, системы взаимосвязанных процессов управления рисками.

Модель предусматривает последовательное формирование комплексных механизмов реализации пяти основных задач государственного участия в системе управления рисками хозяйственной деятельности. К их числу относятся:

- выявление, определение рисков;
- анализ, оценка рисков, выработка стратегии управления рисками;
- разработка решений по формированию комплекса мер, механизмов управления рисками и выстраивание процессов их реализации;
- реализация процессов управления рисками;
- формирование культуры управления рисками и понимания природы рисков хозяйственной деятельности.

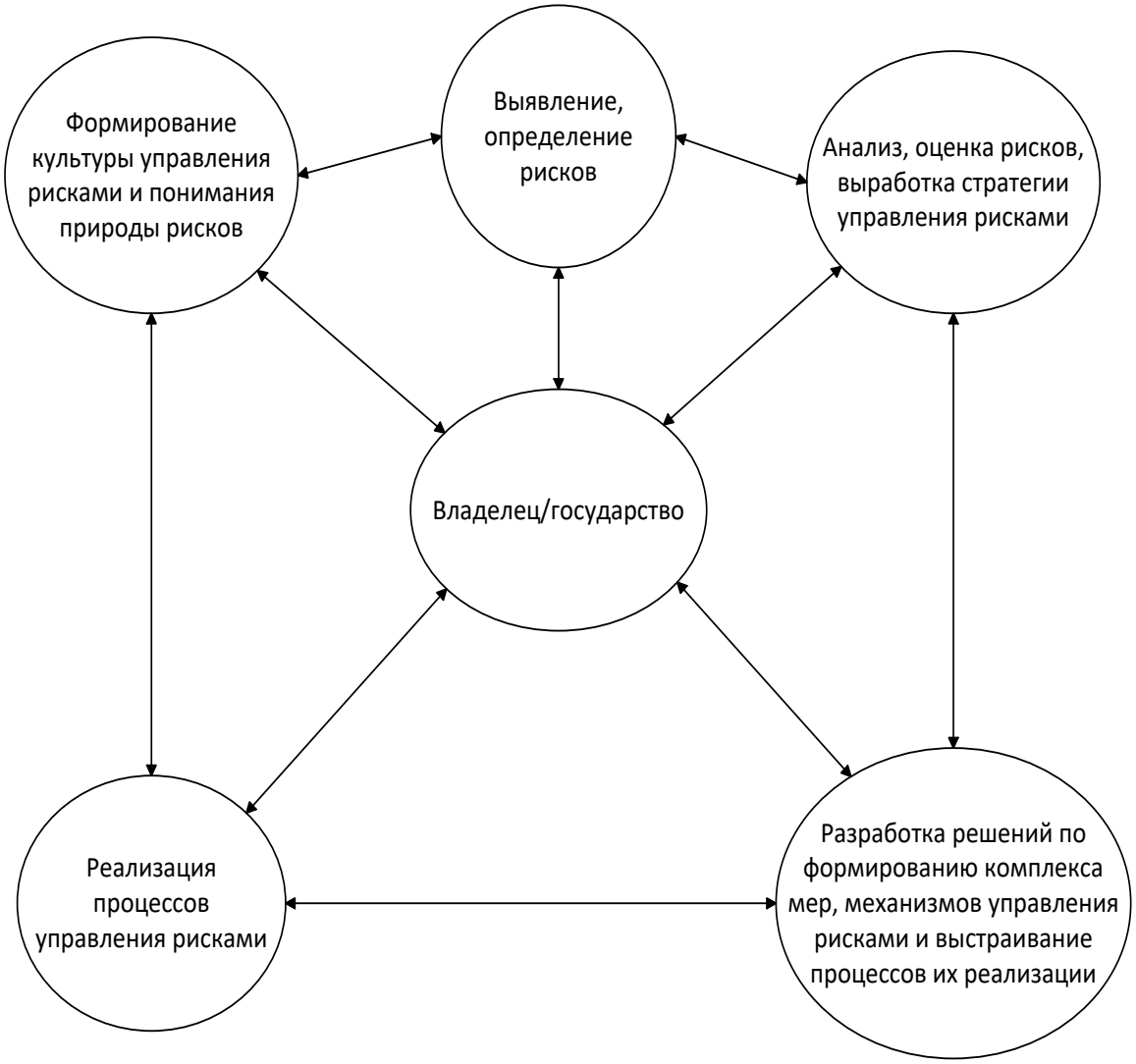

Рисунок 5 – Модель участия государства в системе управления рисками хозяйственной деятельности Источник: составлено автором

Мы считаем необходимым остановиться на анализе каждой из вышеописанных задач подробнее.

Выявление, определение ключевых рисков хозяйственной деятельности. В современных условиях особое значение для повышения эффективности системы управления рисками является создание механизмов выявления и определения основных видов рисков, которые сопровождают хозяйственную деятельность как отдельной организации, так и всей экономики страны.

Проблемой решения указанной задачи является тот факт, что на современном этапе в российской системе государственного регулирования хозяйственной деятельности не сформировано единого перечня требований к информации, которую должны организации передавать в соответствующие органы, где на ее основе должен быть проведен анализ основных видов рисков хозяйственной деятельности. Однако, примеры формирования таких единых стандартов есть.

В качестве примера эффективного механизма выявления и определения рисков можно привести механизмы, применяемые Центральным Банком РФ для оценки состояния коммерческих банков. Результаты проводимой оценки не выносятся на широкое общественное обсуждение, но являются ключевым элементом, позволяющим регулятору анализировать состояние банковской системы страны и принимать решения о мерах по устранению последствий высоко рисковых операций коммерческих банков.

По мнению автора, роль государства в реализации первого элемента системы управления рисками хозяйственной деятельности должна сводиться к принятию следующих мер:

- выработать совместно с хозяйствующими субъектами единый перечень информационных источников, необходимых для последующего выявления и определения основных рисков хозяйственной деятельности;

- определить орган государственного управления, ответственный за сбор, хранение и обработку данной информации;

- установить четкие временные периоды сбора, хранения и обработки информации об основных видах рисков хозяйственной деятельности;

- разработать порядок распространения сводной информации;

-определить приоритетные направления действий органов государственного регулирования по разработке мер и механизмов управления рисками совместно с соответствующими системами управления владельческими рисками участников хозяйственной деятельности с подробным распределением сфер ответственности.

Реализация предлагаемого механизма решения первой задачи участия государства в системе управления рисками хозяйственной деятельности позволит повысить качество управленческих решений, принимаемых органами государственного регулирования в процессе устранения угроз экономической устойчивости как отдельного хозяйствующего субъекта, так и национальной хозяйственной системы в целом.

Анализ, оценка рисков, выработка стратегии управления рисками.

Отправной точкой для формирования механизмов решения данной задачи участия государства в системе управления рисками хозяйственной деятельности является результат, полученный в процессе решения первой задачи, а именно определение приоритетных направлений действий органов государственного регулирования по разработке мер и механизмов управления рисками совместно с соответствующими системами управления владельческими рисками участников хозяйственной деятельности с подробным распределением сфер ответственности. Таким определения, по мнению автора, должна стать «конституция» управления рисками хозяйственной деятельности, которая бы закрепила порядок действий всех участников процесса. Наличие такого документа позволит в перспективе обеспечить преемственность действий государства и частных организаций в системе управления рисками хозяйственной деятельности в масштабах всей экономики страны даже при условии смены руководителей органов государственного регулирования. Создание единого документа, регламентирующего действия государства и частных организаций в этой системе должно стать инструментом разрешения споров между участниками относительно выбора мер решения тех или иных задач и распределения сфер ответственности.

Разработка решений по формированию комплекса мер, механизмов управления рисками и выстраивание процессов их реализации.

Решение третьей задачи участия государства в системе управления рисками осложняется дефицитом времени на глубокую и всестороннюю проработку всех составляющих комплекса мер и механизмов, которые должны быть в нее включены. Однако, также очевидно, что одновременное внедрение всех составляющих

системы может снизить ее эффективность. В этой связи целесообразным, по мнению автора, является поэтапное внедрение всех составляющих системы управления рисками хозяйственной деятельности.

Основной целью начального этапа разработки и внедрения комплекса мер и механизмов участия государства в системе управления рисками должно стать устранение или снижение уровня рисков, сопровождающих основные процессы хозяйственной системы страны. Одним из механизмов реализации начального этапа должно стать использование так называемых «пилотных проектов» по внедрению системы, на базе которых можно апробировать все составляющие, а лишь затем распространять действие системы на всю хозяйственную систему страны.

В процессе реализации «пилотных проектов» центральной задачей должна быть отработка процессов взаимодействия органов государственного регулирования и систем управления владельческими рисками частных организаций. Одним из возможных инструментов может стать привлечение менеджеров по рискам частных организаций в качестве консультантов при разработке и реализации решений по стратегии управления рисками. Установление и поддержание взаимодействия между органами государственного регулирования и частными организациями является залогом эффективности участия государства в системе управления рисками.

Реализация процессов управления рисками хозяйственной деятельности. На основе результатов «пилотных проектов» по разработке и внедрению механизмов участия государства в системе управления рисками должны быть сформированы законодательные и нормативные механизмы, регламентирующие процессы их функционирования, применения, с подробным описанием ролей, прав, обязанностей и квалификации участников системы. Такое правовое закрепление будет являться залогом обеспечения непрерывности и всеобщности механизмов участия государства в системе управления рисками на всех уровнях регулирования экономики.

Вывод: организационное и законодательное закрепление механизмов участия государства в системе управления рисками позволит обеспечить преемственность в методах и механизмах управления рисками экономической устойчивости

как хозяйственной системы в целом, так и отдельной организации в частности, а также законодательную, нормативную и организационную поддержку процессов перераспределения инновационных идей и практик в сфере управления рисками между государством и предпринимательским сообществом.

Формирование культуры управления рисками и понимания природы рисков хозяйственной деятельности.

Залогом эффективности всех четырех вышеописанных задач участия государства в системе управления рисками хозяйственной деятельности является формирование как в структурах государственного регулирования, так и у хозяйствующих субъектов культуры управления рисками и понимания природы рисков хозяйственной деятельности. Успешность ее реализации обеспечивает комплексность всей системы управления рисками экономического развития страны.

Основным элементом решения данной задачи является формирование механизмов взаимодействия между органами государственного регулирования, научными центрами и хозяйствующими субъектами с целью выработки единого представления о содержании и средствах развития культуры управления рисками.

Такое взаимодействие может предусматривать механизмы обмена между участниками инновационными идеями в сфере управления рисками хозяйственной деятельности, в процессе обсуждения, которых должны быть выработаны как единая концепция самих механизмов участия государства в системе управления рисками, так и представление о содержании культуры управления рисками.

Выстраивание вышеописанных механизмов взаимодействия является важным, но не единственным компонентом формирования культуры управления рисками. Для эффективности этого процесса необходимо наличие еще трех элементов:

- развитие понимания и убежденности владельцев (собственников) частных организаций в необходимости взаимодействия с органами государственного регулирования в рамках системы управления рисками;

- выстраивание механизмов «проектного» структурирования механизмов участия государства в системе управления рисками;

- законодательное и нормативное закрепление механизмов участия государства в системе управления рисками.

Подводя итог следует отметить, что в современных условиях участие государства в системе управления рисками хозяйственной деятельности является определяющим элементом стабильности экономики страны и обеспечения экономической устойчивости организаций. В результате финансово-экономического кризиса 2014-2016 годов стало очевидным, что государство может и должно стать для экономики риск-менеджером «последней инстанции». Детально разработанные государственные программы управления рисками являются одними из самых эффективных инструментов достижения стабильности хозяйственных систем.

3.3 Развитие владельцами (собственниками) компаний современной системы управления рисками

В современном мире бизнеса, цели и задачи существования организации, а также среды, в которой они осуществляют свою деятельность динамично развиваются. Следствием такой динамики является то, что набор угроз и рисков, с которыми сталкиваются в процессе своей деятельности организации постоянно меняется. В этой связи очевидным является то, что основной задачей развития систем управления владельческими рисками в рамках структуры корпоративного управления должны быть учет и отслеживание таких изменений, которые позволяют организации адаптироваться к ним быстрее, чем конкуренты. Это предоставляет возможность утверждать, что система управления владельческими рисками является основным элементом механизма регулярной оценки характера и масштабов рисков, связанных с деятельностью организации. Наличие в структуры корпоративного управления организации системы управления владельческими рисками становится необходимым элементом поддержания устойчивости и развития организации, а не дополнительным уровнем иерархии в структуре управления.

Однако, важно отметить, что создание и развитие систем управления владельческими рисками являются залогом успешности владельца (собственника) организации, вне зависимости от смены фаз экономического цикла, так как риски и угрозы сопровождают деятельность организации постоянно.

Таким образом, правомерен вывод: успешное управление владельческими рисками — это процесс, который позволяет достичь оптимального сочетания механизмов контроля деятельности организации со стороны владельца (собственника), необходимых для его уверенности в том, что достижение целей и задач, стоящих перед ней надежно обеспечено.

Задача владельца в процессе создания и развития систем управления рисками в структуре корпоративного управления состоит в установлении соответствующих норм, правил управления рисками и владельческого контроля, а также механизмов регулярных анализа и оценки эффективности процессов мониторинга, которые призваны обеспечить снижение уровней рисков до приемлемых значений. При определении содержания систем управления рисками и владельческого контроля должны учитываться следующие факторы:

- характер и степень рисков, с которыми сталкивается организация;

- уровни, степени и категории опасности реализации рисковых событий, которые владелец (собственник) считает приемлемыми для организации;

- вероятность возникновения и реализации соответствующих рисков;

- способности системы управления организации по снижению тяжести последствий реализации рисковых событий и учета влияния на них потенциальных рисков;

- соотношения издержек на эксплуатацию конкретных элементов систем управления рисками и владельческого контроля, и доходов, которые организация получит в случае их применения.

Важно отметить, что в некоторых случаях владелец имеет возможность делегировать ответственность за систему контроля топ-менеджерам организации. Однако, в случае, когда ответственность за качество системы владельческого контроля возлагается на топ-менеджеров, владелец (собственник) оставляет за собой

право координации состояния, а также анализа и оценки эффективности систем управления рисками и контроля. Реализация этой концепции обеспечивает наличие не только вертикальной, но и горизонтальной интеграции систем управления владельческими рисками и контроля в структуру корпоративного управления организацией.

Автор считает необходимым привести оценку эффективности внедрения предлагаемой структуры системы управления владельческими рисками. В большинстве эмпирических исследований используется коэффициент Тобина Q, отражающий отношение рыночной стоимости компании к восстановительной стоимости активов компании, поскольку, по мнению зарубежных исследователей, он относительно свободен от управленческих манипуляций. Кроме того, данный коэффициент может отражать ожидания рынка, не требующие корректировки или нормализации по уровню рисков [169]. Однако, в виду того, что организации, явившиеся базой для апробации результатов диссертационного исследования принадлежат к категории акционерных обществ, акции которых относятся к категории неторгуемых, то есть не представленных на фондовой бирже, рыночная стоимость такого рода акций не может быть непосредственно оценена рынком акций, что ухудшает функцию коэффициента Тобина для анализа эффективности внедрения авторской структуры системы управления владельческими рисками или ее отдельных частей в данных организациях. Поэтому использование данного коэффициента автор счел не целесообразным.

Для реализации поставленной задачи необходим комплексный метод оценки эффективности внедрения авторской структуры системы управления владельческими рисками или ее отдельных частей.

Основной задачей внедрения авторской структуры системы управления владельческими рисками является обеспечение повышения качества стратегического видения развития организации. Другой важной задачей предлагаемой структуры является повышение уровня владельческого контроля и аудита за распределением

ресурсов, эффективностью использования капитала и его рентабельностью. Внедрение структуры позволит сократить ожидаемые затраты на владельческий контроль и аудит.

Анализ эффективности функционирования систем управления организациями производственного сектора, к которому относится ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» (г. Новосибирск), входящее в состав ГК Ростех и организациями сферы транспорта, к числу которых относится Дистанция инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги», на базе которых была осуществлена апробация результатов исследования, предполагает эффективное управление денежными потоками в качестве механизма повышения эффективности деятельности организации.

Определяющим коэффициентом в данном случае выступает цикл конверсии денежных средств (ССС), который сочетает в себе три показателя движения денежных средств, предлагается в качестве общего показателя для оценки денежного потока организации. Данный коэффициент отражает связь эффективности управления денежными потоками, управления ликвидностью организации и повышением эффективности функционирования организации в целом.

Запасы являются наиболее сложными активами для управления в производственных и транспортных организациях. Что касается эмпирических исследований, проведенных в этой области, то исследование эффективности управления запасами, как правило, сосредоточено на концепциях бухгалтерского учета, поскольку балансовый отчет и отчет о прибылях и убытках позволяют адекватно классифицировать деятельность, связанную с эксплуатацией и финансовым управлением [148, p. 181-194; 196, p. 409-429]. Известно, что в качестве переменной эффективности, основанной на учете, коэффициент оборота запасов (ITO) отрицательно коррелирует с валовой прибылью и положительно коррелирует с капиталоемкостью [167, p. 143-153].

Основные средства также играют важную роль в определении уровня прибыли и оценке эффективности системы управления рисками, при анализе эффективности предприятий производственного сектора и сферы транспорта. Кроме того, эффективная организация основных средств является наиболее важной частью всей фирмы и играет определяющую роль в получении владельцем части чистой прибыли.

Правомерен следующий вывод: цикл конверсии денежных средств (CCC), коэффициент оборота запасов (ITO) и коэффициент оборота основных средств (FATO) были выбраны в качестве определяющих факторов для всесторонней оценки эффективности внедрения авторской структуры системы управления владельческими рисками или ее отдельных частей. Оценка эффективности на базе моделирования структурных уравнений имеет следующий вид:

$$\begin{pmatrix} \mathrm{CCC}ij \\ ITOij \\ FATOij \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \alpha 1ij \\ \alpha 2ij \\ \alpha 3ij \end{pmatrix} \times \text{эффективностьij} + \varepsilon ij, \qquad (7)$$

где эффективность$_{ij}$ — это эффективность i-ой организации в j-ом году;

CCC$_{ij}$ = объем входящего денежного потока$_{ij}$ + объем исходящего денежного потока$_{ij}$ – объем денежного потока кредиторской задолженности$_{ij}$;

ITO$_{ij}$ = себестоимость проданных товаров$_{ij}$ / средний запас$_{ij}$;

FATO$_{ij}$ = чистый объем продаж$_{ij}$/чистый объем собственности, принадлежащей организации, план выпуска продукции и объем оборудования;

ε_{ij} - ошибки в отчетности i-ой организации в j-ом году.

Основной целью любого предприятия является реализация стратегического владельческого видения ее развития для максимизации прибыли. Однако, чтобы адекватно фиксировать прибыль, должны контролироваться расходы. Основным инструментом в данном контексте является управление затратами, применение механизмов которого позволяет повышать размер чистой прибыли и обеспечивать темпы развития. Кроме того, была установлена статистически подтвержденная связь проблем управления затратами с эффективностью деятельности предприятий

в производственном секторе и транспортной сфере. Так исследователи в европейских странах определили, что существует статистически значимая и положительная связь между уровнем прямых материальных затрат организации, прямых затрат труда и результатами деятельности организации. Однако, важно, что производственные и административные накладные расходы негативно коррелируют с производительностью организации [187, p. 234].

Одной из задач в процессе апробации результатов диссертационного исследования в ОАО «НИИ электронных приборов» (г. Новосибирск), входящем в структуру ГК Ростех, Дирекции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги» явилось сокращении производственных и административных накладных расходов в целях повышения производительности. Административные издержки (AC), операционные издержки (OC) и финансовые издержки (FC) используются в качестве определяющих факторов затрат для комплексной оценки деятельности организаций. Модель измерения затрат на базе структурных уравнений представлена следующим образом:

$$\begin{pmatrix} ACij \\ OCij \\ FCij \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \beta 1ij \\ \beta 2ij \\ \beta 3ij \end{pmatrix} \times \text{Издержки}ij + \delta ij, \qquad (8)$$

где издержки$_{ij}$ - объем издержек i-ой фирмы в j-ом году;

AC_{ij} = Административные Расходы$_{ij}$ / валовый объем продаж$_{ij}$;

OC_{ij} = Операционные Расходы$_{ij}$ / валовый объем продажи$_{ij}$;

FC_{ij} = финансовые расходы$_{ij}$ / валовый объем продаж$_{ij}$;

δ_{ij} - ошибки в отчетности i-ой организации в j-ом году.

Как уже отмечалось выше в современных условиях существуют различные виды переменных, которые оказывают влияние как на производительность организации, так и на эффективность внедрения системы управления рисками в структуры

корпоративного управления. Идентификация этих переменных имеет важное значение для анализа эффективности внедрения авторской структуры системы управления владельческими рисками.

Автор в исследовании объединяет все факторы, влияющие на эффективность внедрения структуры системы управления владельческими рисками в единую измерительную модель. Это позволяет обеспечить более полное изучение значимости влияния внедрения структуры системы управления владельческими рисками на уровень издержек и эффективность организации. Модель измерения факторов, влияющих на эффективность внедрения системы управления владельческими рисками на базе структурных уравнений, имеет следующий вид:

$$\begin{pmatrix} \text{Размер организации}_{ji} \\ \text{Темпы роста продаж}_{ij} \\ \text{Левериджс}_{ij} \\ \text{Изменение финансового положения}_{ij} \\ \text{Динамика прибыли}_{ij} \\ \text{Уровень нематериальных активов}_{ij} \\ \text{Доля владельцев из числа менеджеров}_{ij} \\ \text{Доля владельцев из числа менеджеров}^{2}_{ij} \\ \text{Объем добавленной стоимости для владельца}_{ij} \\ \text{Рентабельность капитала компании}_{ij} \\ \text{Коэфициент ковариации}_{ij} \\ \text{Уровень дохода от иных форм деятельности внутри страны}_{ij} \\ \text{Уровень доходности от инных форм деятельности зарубежом} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \rho_{1ij} \\ \rho_{2ij} \\ \rho_{3ij} \\ \rho_{4ij} \\ \rho_{5ij} \\ \rho_{6ij} \\ \rho_{7ij} \\ \rho_{8ij} \\ \rho_{9ij} \\ \rho_{10ij} \\ \rho_{11ij} \\ \rho_{12ij} \\ \rho_{13ij} \end{pmatrix} \times \text{Влияние факторов}_{ij} + \gamma_{ij}. \quad (9)$$

Определения переменных, описанных в формуле представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Определения факторов, влияющих на эффективность внедрения предлагаемой структуры системы управления владельческими рисками

Наименование фактора	Описание	Влияние на эффективность системы управления организации в целом	Влияние на внедрение авторской структуры системы управления владельческими рисками
Размер организации	Натуральный логарифм балансовой стоимости активов	Неоднозначное	Позитивное
Темпы роста продаж	Объем продаж в году t за вычетом продаж в год t - 1)/выручка от реализации в году t - 1	Позитивное	-
Левериджс	Балансовая стоимость обязательств / рыночная стоимость собственного капитала	Неоднозначное	Позитивное

Продолжение таблицы 4

Изменение финансового положения	Объем наличных денежных средств и краткосрочных инвестиций / балансовая стоимость активов	-	Неоднозначное
Динамика прибыли	Коэффициент вариации прибыли до вычета процентов и налогов	-	Неоднозначное
Уровень непрозрачности активов	Объем непрозрачных активов/балансовая стоимость активов	-	Позитивное
Доля владельцев из числа менеджеров	Число владельцев из числа менеджеров	Негативное	-
Доля владельцев из числа менеджеров[2]	Увеличение числа владельцев из числа менеджеров	Негативное	-
Объем добавленной стоимости для владельца	Объем добавленной стоимости / рыночная стоимость организации	Неоднозначное	-
Коэффициент рентабельности капитала	Чистая прибыль / рыночная стоимость собственного капитала	Позитивное	-
Коэффициент ковариации	Ковариация (добавленная стоимость организации, рыночная доходность) / рыночная дисперсия	Негативное	-
Уровень дохода владельца от иных форм деятельности внутри страны	Равен 1, если организация получает доход от иных форм деятельности в производственном секторе или транспортной сфере, в противном случае он равен 0	Позитивное	Позитивное
Уровень дохода владельца от иных форм деятельности за рубежом	Равен 1, если организация получает прибыль от внешнеэкономической деятельности, в противном случае он равен 0	Позитивное	Позитивное

Источник: составлено автором

В основу оценки эффективности внедрения авторской структуры системы управления владельческими рисками положена методика, предложенная в работе американских исследователей Л. А. Гордона, М. П. Лоэба и С.-Ю. Ценга, а именно Индекс эффективности системы управления рисками организации (ERMI) [151, p.301-327]. Индекс основан на оценке способности системы управления рисками обеспечить решение четырех групп задач, обеспечивающих эффективность реализации стратегического владельческого видения развития организации, а именно:

- оценки стратегических целей организации,
- оценки состояния основных бизнес-процессов;

- обеспечение владельца (собственника) полным спектром информации о состоянии системы управления организации;

- обеспечение соответствия организации действующим законодательным нормам.

Основная цель формирования Индекса состоит в том, чтобы объединить оценку степени решения указанных четырех задач в одну матрицу. При этом решение каждой задачи оценивается по двум показателям. В этом контексте Индекс структурируется следующим образом:

$$ERMI_{ij} = \sum_{k=1}^{2} \text{Стратегия}_k + \sum_{k=1}^{2} \text{Операционная деятельность}_k + \sum_{k=1}^{2} \text{Информация}_k + \sum_{k=1}^{2} \text{Соотвествие законам}_k , \quad (10)$$

Каждый индикатор стандартизируется перед объединением в индекс. Определение и соответствующие данные по каждому показателю поясняются в таблице 5.

Таблица 5 - Содержание показателей, входящих в Индекс эффективности предлагаемой структуры системы управления рисками организации (ERMI)

Показатель	Содержание
Стратегия$_1$	Стратегия$_1$ = (Валовые продажи$_{ij}$ - $\mu_{\text{валовых продаж}_{ij}}$)/$\sigma_{\text{валовых продажij}}$, где Валовые продажи$_{ij}$-валовые продажи i-ой фирмы в j-ом году; $\mu_{\text{валовых продаж}_{ij}}$ – средние валовые продажи по отрасли в j-ом году; $\sigma_{\text{валовых продажij}}$ - стандартное отклонение валовых продаж всех организаций в j-ом году
Стратегия$_2$	Стратегия$_2$ = ($\Delta\beta_{ij}$ - $\mu_{\Delta\beta j}$)$\sigma_{\Delta\beta j}$, где $\Delta\beta_{ij}$ - изменение бета для i-ой организации в j-ом году; $\mu_{\Delta\beta j}$ - среднее изменение отрасли бета в j-ом году; $\sigma_{\Delta\beta j}$ - стандартное отклонение изменения бета всех организаций в j-ом году
Операционная деятельность$_1$	Операционная деятельность$_1$ = Валовые продажи$_{ij}$/Сумма активов организации$_{ij}$
Операционная деятельность$_2$	Операционная деятельность$_2$ = Валовые продажи$_{ij}$/Число сотрудников организации$_{ij}$
Информация$_1$	Информация$_1$ = Объем материальных ресурсов организации$_{ij}$ + Аудиторское заключение$_{ij}$ + направления реинжиниринга бизнес-процессов организации$_{ij}$, где Объем материальных ресурсов организации$_{ij}$ - 1, когда владелец организации раскрывает какие-либо существенные недостатки в своем годовом отчете, в противном случае равен 0; Аудиторское заключение$_{ij}$ - равно 0, если в аудиторском отчете имеются неквалифицированные заключения, в противном случае равняется 1; направления реинжиниринга бизнес-процессов организации$_{ij}$ – равняется 1, если владелец организации предполагает осуществление реинжиниринга бизнес-процессов, в противном случае равняется 0

Продолжение таблицы 5

Информация$_2$	Информация$_2$ = |Нормальные начисления$_{ij}$|/(|Нормальные начисления$_{ij}$|+| Ненормальные начисления$_{ij}$|), где Ненормальные начисления - это значение ошибки ϵ регрессионной структуры $TA_{ij}/A_{ij-1} = a_{ij}[1/A_{ij-1}] + b_{ij}[\Delta REV_{ij}/A_{ij-1}] + c_{ij}\,[PPE_{ij}/A_{ij-1}] + \epsilon_{ij}$, где TA_{ij} - суммарные начисления i-ой организации в j-ом году; A_{ij-1} – сумма активов организации i-ой организации в j-ом году; ΔREV_{ij} - изменение чистой выручки i-ой организации в j-ом году; PPE_{ij} – валовый объем основных средств i-ой организации в j-ом году; ϵ_{ij} - ошибки в отчетах i-ой организации в j-ом году. Суммарные начисления определяются как доход от чрезвычайных статей за вычетом операционных денежных потоков. Обычные начисления определяются как общие начисления минус ненормальные начисления
Соответствие законам$_1$	Соответствие законам$_1$ = Объем выплат аудиторам$_{ij}$/Сумма активов организации$_{ij}$
Соответствие законам$_2$	Соответствие законам$_2$ = Объем Чистой прибыли (убытка)$_{ij}$/Сумма активов организации$_{ij}$, где Объем Чистой прибыль (убытка)$_{ij}$-это сумма расчетных прибылей (убытков), которая отражает как выплаты по удовлетворенным искам организации, так и предварительные оценки размера выплат по соглашениям, по которым владелец или организация выступают в качестве ответчика

Источник: [151, p. 301-327]

Данный индекс в процессе практического применения не потребовал доработок, так как объединяет основные критерии деятельности организаций, явившихся базой апробации основных результатов диссертационного исследования, которые легко идентифицируются, что упрощает его использования в анализе эффективности внедрения авторской структуры системы управления владельческими рисками.

Основные характеристики авторской структуры системы управления владельческими рисками представлены в пятой главе диссертационного исследования, где также содержатся результаты расчета вышеприведенного индекса.

Для повышения точности и стабильности проведенных измерений были исключены переменные, не относящиеся к авторской структуре системы управления владельческими рисками и не имеющие целых значений. В основу данного действия положен расчет корреляции Пирсона, позволяющий установить взаимосвязь между переменными.

Уравнение коэффициента корреляции имеет следующий вид:

$$R = \frac{n[\sum(X_i * Y_i)] - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{[n\sum(X_i^2) - (\sum X_i)^2][n(\sum Y_i) - (\sum Y_i)}} \quad , \quad (11)$$

В таблице А.1 вынесенной в Приложение А представлены обобщенные данные расчета матрицы корреляции Пирсона для организаций, на базе которых проводилась апробация результатов исследования, по итогам внедрения авторской структуры системы управления рисками или ее отдельных частей.

Данных таблицы демонстрируют наличие устойчивой корреляции между внедрением авторской структуры системы управления владельческими рисками и показателями эффективности исследуемых организаций, описанных в таблице 5.

В Приложении А также приведена таблица А.2, содержащая сводную информацию о матрице корреляции Пирсона о показателях эффективности исследуемых организаций без внедрения авторской структуры системы управления владельческими рисками или ее отдельных частей.

Основываясь на данных таблиц, приведенных в Приложении А, очевиден следующий вывод: за исключением уровня непрозрачности активов, все остальные переменные в структуре факторов воздействия для организаций, на базе которых проводилась апробация результатов исследования, по итогам внедрения авторской структуры системы управления рисками, оказывают положительное влияние на индекс эффективности системы управления рисками организации (ERMI). Это позволяет утверждать, что организации, внедрившие авторскую структуру системы управления владельческими рисками, получают возможность расширения размера собственного бизнеса, достижения более высоких темпов роста продаж, использования более высокого кредитного плеча, уменьшения стоимости приобретения или создания нематериальных активов, увеличения объемов чистой прибыли, получения более высокой прибыли на инвестируемый капитал и получения больших выгод от международной диверсификации. Внедрение авторской структуры системы управления рисками оказывает лишь позитивное влияния на такие показатели как цикл конверсии денежных средств (CCC), административные расходы (AC), операционные расходы (OC) и финансовые расходы (FC). При этом коэффициент оборота запасов (ITO) и коэффициент оборота основных средств (FATO) демонстрируют положительную динамику от внедрения авторской структуры системы управления владельческими рисками.

Подводя итог вышеизложенному, необходимо подчеркнуть, что внедрение авторской структуры системы управления владельческими рисками или ее отдельных частей обеспечивает рост эффективности организации.

Выводы по главе 3

На основе проведенного анализа в исследовании было определено, что владелец (собственник) несет всю основную ответственность за формирование, развитие, а также за последующие анализ и оценку эффективности систем управления владельческими рисками и контроля. Без выстраивания оптимальной структуры такой системы, привлечения к этим процессам систем всех менеджеров, а также внешних аудиторов реализация этой задачи практически невозможна.

В современных условиях в структурах любой организации, должно быть достигнуто равновесие между прямым участием владельца (собственника) в процессах управления рисками и частичным делегированием им этих полномочий менеджерам.

Для получения объективной оценки эффективности систем управления владельческими рисками должен быть сформирован набор критериев, показатели оценки которых составляют в основу для принятия решений в структуре корпоративного управления.

Основным условием качества анализа критериев эффективности систем управления владельческими рисками должна являться развитая система коммуникации между владельцем (собственником) и менеджерами, посредством которой должен осуществляться обмен информацией о состоянии организации. Очевидно, что стабильность функционирования данной системы коммуникации само по себе может являться инструментом управления таким видом владельческих рисков как риски асимметрии информации.

В свою очередь задачей владельца (собственника) является проведение анализа и оценки целей дееспособности систем управления владельческими рисками для достижения в их рамках максимально возможного охвата всех значимых аспектов и факторов рисков.

Также задачей владельца (собственником) является определение процесса анализа и оценки эффективности систем управления рисками и проверка полноты соответствующего набора нормативно-правовой документации, регулирующей как деятельность систем, так и процесс анализа эффективности.

Анализ владельцем (собственником) эффективности процессов систем управления владельческими рисками должен осуществляться по следующим направлениям:

- исследование процессов выявления ключевых видов рисков, сопровождающих деятельность организации, а также анализ процессов их идентификации, оценки и выбранных методов управления.

В результате оценки владелец совместно с менеджерами должны определить уровень выявления всех ключевых видов рисков, качество их оценки и соответствие избранных мер и методов управления уровню последствий реализации рискового события;

- оценка эффективности, оперативности выявления новых и устранения ранее установленных недостатков процессов управления ключевыми видами рисков.

При анализе данного аспекта оценки эффективности систем управления владельческими рисками, владелец и менеджеры должны опираться на заранее определенные предельно допустимые показатели отклонения качественных характеристик составляющих данных систем;

- оценка необходимости и достаточности принятых для управления ключевыми видами рисков мер в рамках систем управления владельческими рисками.

В результате анализа данного аспекта владелец совместно с менеджерами должен не только оценить насколько полно и достаточно реализованы меры по управлению рисками, но и сформулировать возможные направления совершенствования данных мер или формирования новых элементов управления рисками;

- анализ необходимости углубления процесса оценки и мониторинга систем управления владельческими рисками.

В рамках решения данной задачи владелец должен определить достаточность полученных результатов оценки для принятия решений по развитию систем управления владельческими рисками. В случае выявления недостатков в структуре отчета владелец имеет возможность принять решения о привлечении дополнительных средств анализа и мониторинга в том числе и в форме внешнего аудита.

Подводя итог анализу концептуальных основ формирования систем управления владельческими рисками очевиден вывод: в современных условиях наличие и адекватное использование методов и механизмов управления рисками в структурах корпоративного управления повышает возможности владельца (собственника) по оперативному принятию стратегических решений. Ключевым условием выживания организации в условиях внешних экономических ограничений и санкций является наличие в структуре корпоративного управления распределенных, динамичных и целенаправленных процессов управления рисками, вместо набора разрозненных и ориентированных на решение специфических задач, мероприятий.

В диссертационном исследовании выделены основные критерии, которым должны соответствовать системы управления владельческими рисками:

- целостность – подразумевает, что адекватная современным условиям функционирования организации система управления владельческими рисками должна содержать инструменты, позволяющие выявлять, анализировать, оценивать и управлять всеми ключевыми видами рисков на основе единых правил и норм;

- способность к построению качественных прогнозов – наличие в структуре корпоративного управления систем управления владельческими рисками должно облегчить реализацию задач предупреждения и предотвращения возможности наступления неприемлемых уровней риска с использованием автоматизированных и интеллектуальных средств мониторинга состояния бизнес-процессов.

Основополагающей задачей развития систем управления владельческими рисками в современных условиях является необходимость облегчения процесса

выработки стратегических управленческих решений, а также снижение влияния на этот процесс фактора неопределенности.

Глава 4 Трансформация систем управления владельческими рисками в процессе смены технологических укладов в экономике

4.1 Отношения собственности в условиях перехода экономики России к новым технологическим укладам

Термин «технологический уклад» является используемым в отечественной экономической науке аналогом понятий «волн инноваций», «технико-экономической парадигмы» и «технического способа производства». Впервые он был предложен в 1986 году советскими экономистами Д. С. Львовым и С. Ю. Глазьевым в статье «Теоретические и прикладные аспекты управления НТП» [63, с. 793-804].

Понятия «технологические уклады» и «экономика знаний» приняты и используются в отечественной и зарубежной управленческой науке для определения текущих изменений, происходящих в бизнес-среде, таких как:

- увеличение относительного количества организаций, системы корпоративного управления которыми характеризуются децентрализацией внутренней организационной структуры [158, p. 295];

- привлечение к формированию основных производственных и управленческих процессов в организации внешних источников знаний [174, p. 48];

- увеличение доли знаний в процессе получения организацией чистой прибыли, а также ценности для владельцев и потребителей, при одновременном снижении в данных процессах доли материальных ресурсов;

- изменение роли квалификационного состава рабочей силы организации в процессе формирования ценности для владельцев и потребителей [211, p. 74].

Согласно определению, С. Ю. Глазьева, технологический уклад представляет собой целостное и устойчивое образование, в рамках которого осуществляется замкнутый цикл, начинающийся с добычи и получения первичных ресурсов и закан-

чивающийся выпуском набора конечных продуктов, соответствующих типу общественного потребления. Комплекс базисных совокупностей технологически сопряжённых производств образует ядро уклада. Нововведения, определяющие формирование ядра уклада, называются ключевым фактором. Отрасли, интенсивно использующие ключевой фактор и играющие ведущую роль в распространении нового технологического уклада, являются несущими отраслями [34, с. 150].

Более простое определение дал Ю. В. Яковец: технологический уклад это несколько взаимосвязанных и последовательно сменяющих друг друга поколений техники, эволюционно реализующих общий технологический принцип [121, с. 45].

Отечественные и зарубежные исследователи утверждают, что задачи и виды управленческой деятельности владельца (собственника) и менеджеров в условиях перехода к новым технологическим укладам и экономике знаний должны быть скоординированы таким образом, который значительно отличается от модели управления в традиционных условиях производственной деятельности [34, с. 70; 121, с. 44-50; 174, p. 75-90; 211, p. 433-460; 72, с. 24-34; 73, с. 13-17].

Переход к новым технологическим укладам имеет глубокие последствия для трансформации отношений собственности, внутренней структуры организации и границ фирмы. В этих условиях модели структур управления организацией все больше отходят от идеалов последовательного серийного производства с превалирующими тейлористскими методами управления. Владельцы (собственники) организаций внедряют в системы управления новые формы децентрализации, чтобы справиться с последствиями изменения рыночной конъюнктуры. Одним из вариантов такого построения системы управления организацией является формирование так называемого кластера или рабочей сети, в рамках которой менеджеры и персонал не дифференцируются на ранги, а, следовательно, имеют возможность одновременно реализовывать свои функциональные обязанности и решать задачи в рамках проектных команд. Такие управленческие кластеры являются в значительной степени автономными и могут составить основу децентрализации процесса разработки и принятия решений. Еще одним преимуществом кластеризации организа-

ционной структуры управления является, то, что кластеры способствуют активизации индивидуальной инициативы и ускорению процессов выработки и принятия управленческих решений, а также способствуют повышению организационной гибкости [136, p. 28].

Ряд исследователей утверждают, что процесс перехода к новым технологическим укладам приведет к постепенному стиранию «границ» организации. Данный процесс обусловлен растущей важностью получения доступа к различным источникам знаний как для владельцев (собственников), так и для менеджеров. Что вызовет необходимость формирования сетей из нескольких организаций, которые создадут основу новой модели организации экономической деятельности [34, с. 56-58; 154, p. 89-96].

Такие сети повлияют на размывание и потенциальное исчезновение юридических границ фирмы. Основным аргументом сторонников перехода к сетевой модели формирования и реализации систем управления организациями является то, что сети представляют собой эффективные организационные механизмы для выявления, анализа, отбора и передачи знаний в рамках организации, поскольку издержки ценообразования ноу-хау на рынке новых технологий или издержки передачи знаний в рамках иерархической структуры системы управления превышают затраты на передачу знаний в неформальной сети [191, p. 104].

Следствием возрастания роли сетевой модели формирования и развития систем управления в целом и систем управления владельческими рисками в частности является трансформация отношений собственности в основе которых лежит исчезновение границ фирмы, потому что влияние на процессы, протекающие в организации помимо владельца (собственника), менеджеров, работников оказывают лица, которые контролируют важнейшие информационные ресурсы, при этом эти люди могут не принадлежат к числу вышеуказанных участников бизнес-процессов системы управления организацией, а, следовательно, являться выразителями влияния внешних факторов.

Как утверждает Л. Цукер: «В то время как бюрократическая власть по определению находится внутри границ фирмы, экспертная власть зависит от информационных ресурсов зачастую отдельных от организации и не подверженных влиянию авторитета должности владельца или менеджера. Таким образом, владельцы могут находиться внутри организации . . . но когда внешний рынок может предоставить информацию, которая приведет к большей эффективности организации, то фактически роль владельца может перейти к рыночным субъектам» [223, p. 104].

Наличие организационных знаний и ключевых компетенций формируют основу конкурентных преимуществ и становятся основой для достижения бизнес-задач владельца (собственника) в XXI веке.

Однако, признания важности управления знаниями, а, следовательно, и трансформации характера роли и места владельца (собственника) в структуре управления организации в условиях перехода к новым технологическим укладам, не достаточно для автоматического формирования соответствующей современным реалиям модели управления знаниями в управлении владельческими рисками для повышения стоимости организации и совершенствования ее деятельности по реализации инициатив в управлении знаниями.

Одним из следствий смены технологических укладов является формирование цифровой экономики. При этом очевидно, что цифровая экономика, с одной стороны являясь средством прогресса социально-экономических отношений, с другой – является источником трансформации отношений собственности, а, следовательно, и новых ранее неизвестных видов цифровых рисков.

Цифровая среда, являясь с одной стороны движущей силой инноваций, производительности труда и роста эффективности организации, с другой - создает неопределенность, которая может поставить под угрозу экономическую устойчивость организации. Инциденты с цифровой безопасностью могут иметь далеко идущие экономические последствия для организаций, например, с точки зрения нарушения их бизнес-процессов (в результате отказа в обслуживании или саботажа),

прямых финансовых потерь, судебных исков, ущерба репутации, потери конкурентоспособности (в случае кражи коммерческих секретов), а также потери доверия к системе управления со стороны клиентов, сотрудников, акционеров и партнеров.

В условиях перехода экономики к новому технологическому укладу и связанных с этой трансформацией систем корпоративного управления особой задачей владельца (собственника) становится анализ и учет того, каким образом необходимо осуществлять процессы взаимодействия организации с внешней и внутренней средой для получения знаний, а также как должны быть выстроены соответствующие коммуникации и технологии реализации этих знаний.

Необходимость формирования комплекса мер и механизмов согласования проектов управления знаниями со стратегическими целями бизнеса является ключевой задачей владельца (собственника) в условиях перехода экономики к новым технологическим укладам. Еще одной задачей владельца в этих условиях становится анализ и отслеживание влияния разнообразных механизмов создания ценности и изменяющихся условий бизнеса в качестве основы для понимания логики перехода к новым технологическим укладам, формирования систем корпоративного управления знаниями и определения приоритетов развития организации.

Следовательно, в условиях перехода к новым технологическим укладам владелец (собственник) получает возможность посредством использования инструментов управления знаниями оказывать более существенное влияние не только на процессы анализа и оценки, но и на формирование оперативной и стратегической эффективности организации, при условии, что в рамках трансформации отношений собственности будут учтены новые организационные факторы, позволяющие облегчить адаптацию концепций управления знаниями к различным типам корпоративного управления.

Впечатляющие достижения в области информационных и коммуникационных технологий изменили логику реализации всех бизнес-процессов организации и прежде всего управленческих бизнес-процессов. Становясь цифровыми технологии приобретают характер источников новых уникальных возможностей. Доступность технологии означает, расширение потенциала действия, то есть расширение

спектра того, что человек или организация с определенной целью могут сделать с технологией или информационной системой.

Доступность цифровых технологий влечет за собой положительные сетевые внешние эффекты, которые еще больше ускоряют создание цифровых устройств, сетей, сервисов и контента.

Развитие цифровой экономики отражает сдвиг от производства, ориентированного на процесс, к производству, создающему полезность. Вместо сосредоточения внимания на преобразовании материальных, статичных ресурсов, которое требует определенного набора действий для придания этим ресурсам ценность, то есть превращения в товары и услуги, в цифровой экономике обмен рассматривается как процесс развертывания знаний и навыков по преобразованию этих ресурсов на благо владельца (собственника) ресурсов и других участников обмена, что ставит задачу цифровой трансформации управления владельческими рисками.

Соответственно, товары рассматриваются как приборы (инструменты, механизмы распределения), являющиеся специализированными формами оказания услуг. В свою очередь ценность представляет собой сравнительную оценку взаимных навыков или услуг, которые обмениваются для получения полезности. Следовательно, ценность означает ценность в использовании. Такая ценность возникает только тогда, когда предложение услуги выгодно или полезно другому субъекту (например, клиенту) в конкретном контексте.

Ценность создается путем интеграции различных ресурсов нескольких субъектов. Процесс создания стоимости в цифровой экономике включает организацию и бенефициара (например, клиента). Единая фирма предлагает стоимость и предоставляет услуги, которые бенефициар может использовать в процессе приобретения, использования и реализации.

Таким образом, ценность может быть достигнута только в том случае, если бенефициар участвует в процессе создания стоимости. Учитывая многоуровневую архитектуру цифровых объектов, в которой различные фирмы могут предоставлять компоненты и элементы, контекст создания стоимости изображается несколькими

отношениями, прямо или косвенно связанными с обменом. Он формируется взаимодействием участников рынка, использующих и интегрирующих различные ресурсы с помощью ценностных предложений для взаимной выгоды.

Все эти взаимосвязи обеспечивают контекст, в котором основное значение приобретает опыт организации по созданию ценности. Поскольку в цифровой экономике субъекты собственности постоянно меняются местами, потребительская ценность носит динамический характер. Фирмы не предоставляют стоимость как таковую, а формируют ценностные предложения для того, чтобы взаимодействовать с другими участниками рынка в целях совместного создания стоимости.

Правомерно утверждение:

- цифровая экономика основана на отношениях между участниками рынка, создающими сети, в которых отдельные организации выступают, в первую очередь, в качестве организатора создания стоимости;

- в цифровой экономике фокус создания стоимости смещается с уровня фирмы на сетевой уровень, вместо линейной последовательности событий в цепочке, в которой фирмы вносят индивидуальный вклад в виде деятельности с добавленной стоимостью, процессы создания стоимости в формирующейся цифровой среде основаны на вкладе многочисленных заинтересованных сторон, которые интегрируют и применяют ресурсы для себя и для других.

Переход к цифровой экономике — это не просто переосмысление логики экономического обмена, а изменения структуры создания организацией ценности. Цифровые технологии создают продукты по своей сути незавершенными. Фирмы постоянно создают новые значения товаров и услуг, переопределяя границы продуктов. Динамичный и гибкий характер создания ценности в условиях цифровой экономики заставляет переосмыслить статичный подход к добавленной стоимости. Основополагающим элементом цифровизации социально-экономических отношений, а, следовательно, и отношений собственности становится переход от анализа меновой к потребительной стоимости. Основным источником создания стоимости

является то, что фирмы участвуют во все более динамичных, сложных и разнообразных сетях отношений. Следовательно, четкое разграничение отраслей начинает исчезать.

По мнению автора, суть смены технологических укладов и связанных с ней изменений отношений собственности сводится к формированию нового типа взаимодействия между организацией и ее внешней средой, на анализ факторов рисков которой в большей степени и направлена деятельность системы управления владельческими рисками. Отношения организации с внешней средой приобретают характер экосистемы, анализ которой с помощью предлагаемого в настоящем исследовании механизма владельческого аудита позволяет выявлять основные факторы взаимозависимости между организацией и ее окружением, а также обеспечивает инновационный взгляд на совместную эволюцию организационной экосистемы и изменения процессов создания ценности.

Такая организационная экосистема охватывает всех субъектов, которые прямо или косвенно участвуют в совместном создании ценностей. Экосистемы обеспечивают фирмы ресурсами и рассматриваются как поле деятельности, на котором фирмы совместно создают ценность друг с другом. Производительность любой фирмы зависит от характеристик и структуры бизнес-экосистемы, которая формируется взаимодействиями ее участников.

Исследователем бизнес-систем в экономике является американец Джеймс Мур, который в своих изыскания сосредоточился на определении, характеристике и структуре бизнес-экосистем. Он определил экосистемы как «динамичные и совместно развивающиеся сообщества, состоящие из разнообразных субъектов, создающих и получающих новое содержание в процессе как взаимодействия, так и конкуренции». В бизнесе экосистемой является «...хозяйственное сообщество, опирающееся на фундамент, который составляют взаимодействующие организации и индивиды, организмы мира предпринимательства... Экосистема любого предприятия включает потребителей, рыночных посредников (в том числе агентов и каналы движения товаров, а также тех, кто продает сопутствующие продукты и услуги), поставщиков и, конечно, саму фирму… Но экосистема любого предприятия включает

также собственников и других заинтересованных лиц и, кроме того, … правительственные ведомства и регулирующие учреждения, ассоциации и организации, обеспечивающие соблюдение стандартов и представляющие потребителей и поставщиков. В какой-либо мере в экосистемы входят прямые и потенциальные конкуренты, а также любые другие важные члены общества» [177, p. 167-181; 178, p. 31-75; 179, p. 75-86; 180, p. 85-89].

Вышеизложенное позволяет сделать вывод: в условиях смены технологических укладов происходит отход от индивидуалистической формы владения к коллективному владению. Переход к сетевой модели организации, когда владелец (собственник) контролирует лишь конкретный этап цепочки создания ценности и, следовательно, при формировании системы управления владельческими рисками в рамках своей организации вынужден учитывать не только риски, сопровождающие деятельность непосредственно его организации, но и риски, влияющие на деятельность организаций, входящих в его экосистему.

Ускорение темпов цифровизации социально-экономических отношений, обуславливает возникновение цифровых бизнес-экосистем, в которых цифровые технологии являются с одной стороны фактором нестабильности и источником новых видов рисков, а с другой предоставляют владельцам (собственникам) новые возможности для выявления, анализа, оценки, управления и предупреждения этих рисков.

Цифровая бизнес-экосистема предоставляет возможность повышения эффективности за счет использования новых возможностей, а также минимизации рисков за счет внедрения цифровых технологий для реализации инновационных решений в продуктах или услугах. Результатом этого становится расширение спектра применения цифровых технологий в национальной хозяйственной системе, а также совершенствование этих технологий за счет интеграции ресурсов организаций в процессе создания ценности. Как следствие, возникает конкурентная среда, в которой различные субъекты формируют отношения с целью совместного создания ценности для себя и других.

Логика цифровизации социально-экономических отношений сводится к одновременным конкуренции и сотрудничеству. Цифровые технологии позволяют организациям сотрудничать на одном уровне (например, содержание, сервис, сеть и устройство) и конкурировать на другом (цена, характеристики, маркетинг).

В рамках перехода к новым технологическим укладам применение сетевых организационных форм предоставляет владельцу (собственнику) формировать сочетания механизмов и инструментов управления, которые в традиционных моделях, рассматриваются как противоположные друг другу.

Внедрение новых организационных форм приводит к размыванию границ между рынками и фирмами.

Необходимо определить аспекты формирования технологических укладов и экономики знаний, которые являются наиболее значимыми для понимания сути изменений отношений собственности и роли владельца (собственника) в организации:

- повышение роли знаний в процессах управления и производства;

- гиперконкуренция между организациями в процессе поиска и реализации знаний и связанная с этим возрастающая важность обучения;

- снижение среднего физического размера органов управления организацией;

- возрастание роли сетей для передачи и производства знаний.

Основной задачей владельца (собственника) в процессе выстраивания системы управления в рамках структур корпоративного управления организацией и связанных с ней отношений собственности является определения как указанные факторы влияют на организацию в целом и на ее устойчивость к рискам, в частности.

Для решения этой задачи, по мнению автора, все существующие утверждения о влиянии новых технологических укладов на процессы трансформации корпоративного управления и связанные с ними отношения собственности целесообразно свести к двум основным предположениям о роли знаний в экономической

деятельности организации и трем основным предложениям о сути систем корпоративного управления организации в условиях перехода к новым технологическим укладам. Указанные предположения сводятся к следующему:

предположение 1: знания, которые получены для производственных целей становится все более распространены в организации;

предположение 2: активы знаний, контролируемые агентами-физическими лицами (знания работников) становятся все более важными в производстве с точки зрения вклада в добавленную стоимость.

Три следующих суждения о сути корпоративного управления организации в условиях перехода к новым технологическим укладам, сосредоточиваются на вопросах трансформации отношений собственности:

суждение 1: отношения собственности будут становиться все более неэффективным средством распределения ресурсов в организации и, следовательно, их необходимо модернизировать;

суждение 2: границы фирмы будут постепенно размываться из-за возрастающего значения информационных сетей, которые выходят за эти границы. Несмотря на сохранение формального юридического и определенного экономического воздействия отношений собственности на определение границ фирмы, само наличие таких границ будет все более бесполезным с экономической точки зрения;

суждение 3: координационные механизмы корпоративного управления являются новыми, инновационными способами формирования систем управления организацией (т. е., «новыми организационными формами»). Наличие таких механизмов в структуре корпоративного управления позволяет предположить, что в условиях перехода к новым технологическим укладам достижение эффективности корпоративного управления возможно при условии объединения таких координационных механизмов в дискретных структурах управления организации. Суть координационных механизмов корпоративного управления сводится к объединению самодостаточных систем в единый механизм.

В условиях перехода к новым технологическим укладам очевидно, что в процессе изменения отношений собственности стираются границы между отдельными

организациями и рынками. Научно-практический анализ различий между отдельными организациями и рынками должен сводиться не просто к рассмотрению их экономических функций, как механизмов распределения ресурсов в хозяйственной системе страны, а к исследованию глубинных различий, касающихся формы заключения договоров между владельцами (собственниками) и потребителями этих ресурсов.

Новый технологический уклад диктует условия, при которых в следствии возрастающей необходимости организации быть источником различных, специальных знаний в производственном цикле, сами знания становятся, с одной стороны самостоятельным объектом управления в рамках отдельной организации, с другой – они приобретают статус объекта отношений собственности.

В условиях, когда знания, являются фактором производства и, следовательно, объектом отношений собственности, которым обладают несколько субъектов, необходимо наличие особой системы управления, которая позволит эффективно мобилизовать их на выполнение новых производственных задач.

Традиционные модели систем управления ориентированы на внутренние процессы, ресурсы или динамические возможности организации, в то время как создание стоимости в цифровой экономике является результатом сотрудничества нескольких экономических субъектов. В этой связи логика перехода к цифровой экономике диктует, что целях продолжения деятельности по созданию стоимости, организации должны открывать свои структуры и процессы, сотрудничая с другими фирмами в различных формах.

Это выражается в замене вертикально интегрированных организационных структур мультифирменными сетями и общинными структурами, базирующимися на общем видении развития сети, постоянном изучении расширяющегося набора взаимодополняющих рынков, адаптации технологии создания ценности к новым видам использования.

Соответственно, процесс создания стоимости, а также форма организационных структур переходят от отдельных фирм к межорганизационным сетям. Цифровизация стала ускорителем этого развития в той мере, в какой фирмы изменили

свои методы работы с конкуренции на сотрудничество в силу изменения социальных и технологических условий.

Межорганизационные сети охватывают отношения фирмы с поставщиками, клиентами, конкурентами или другими субъектами размывая границы отраслей или стран. Такие объединения принимают различные формы, такие как стратегические альянсы, совместные предприятия, франчайзинг, долгосрочные маркетинговые и лицензионные контракты, взаимные торговые соглашения, партнерства в области НИОКР, отношения между покупателями и поставщиками.

Межорганизационные сети состоят из компаний, которые связаны широким спектром социально-экономических связей. В общем виде такая сеть представляет собой набор узлов, которые характеризуются наличием связи и взаимодействия. В качестве узлов выступают субъекты (например, отдельные сотрудники, команды, подразделения, организации), которые связаны набором социальных отношений, главным образом отношений собственности в контексте доступа к внутренним и внешним ресурсам.

Суть перехода к новому технологическому укладу экономики знаний заключается в том, что вышеобозначенные факторы отношений собственности становятся все более распространенными, в то время как традиционные факторы этих отношений отходят на второй план:

- границы организации размываются под воздействием возрастающего значения информационных сетей, которые выходят за эти границы;

- традиционные механизмы координации, а именно власть, нормы, группы, цены, последовательно заменяются все более и более новыми, инновационными способами — в результате чего формируются новые организационные формы, которые трансформируют отношения собственности.

Новые организационные формы отношений собственности представляют собой набор в значительной мере подвижных и динамичных форм взаимоотношений как между владельцами (собственниками), так и между владельцами и менеджерами. Так в рамках нового технологического уклада, владелец (собственник) может интегрировать в систему управления организацией координационные механизмы,

которые обычно относят к характеристикам рынка, а не плановой координации, а именно, механизмы ценообразования, внутриорганизационного предпринимательства, средства контроля над ресурсами.

В контексте настоящего пункта исследования автор считает целесообразным подробно остановиться на анализе трансформации отношений собственности в условиях перехода к новому технологическому укладу.

В отечественной и зарубежной управленческой науке исследование отношений собственности строится на классическом определении понятия «власть» сформулированном в работе лауреата Нобелевской премии по экономике Рональда Коуза «Природа фирмы», которое гласит, что ключевым элементом властных отношений является договор между владельцем организации и владельцем фактора производства, по которому владелец фактора производства, за определенное вознаграждение, которое может быть фиксированным или колеблющимся, соглашается подчиняться указаниям владельца организации или менеджеров в строго оговоренных пределах [56, с. 45-50].

Опираясь на это заключение Коуза возможно предположить, что отношения собственности возникают и реализуются исключительно в рамках границ организации, на которые распространяются полномочия владельца (собственников) и менеджеров.

В условиях перехода к новому технологическому укладу отношения собственности, по мнению автора, приобретают иной характер, когда владелец организации не обладает всей полнотой знаний менеджеров или владельцев факторов производства и действий с этим связанных.

Таким образом, правомерно утверждать, что в условиях перехода к новому технологическому укладу отношения собственности определяются значительным уровнем неопределенности и становятся одним из источником владельческих рисков, особенно в ситуациях, когда менеджер или владелец фактора производства лучше информирован, чем владелец (собственник) организации о том, какой из возможных видов управленческого решения является оптимальным, что может дать

им значительную рыночную власть, а, следовательно, и конкурентное преимущество в выстраивании отношений собственности в рамках организации.

В этой связи очевидно, что при переходе к новому технологическому укладу традиционные формы отношений собственности являются работоспособными механизмами распределения ресурсов как в рамках организации, так и в рамках всей экономической системы. При этом суть отношений собственности в условиях перехода к новому технологическому этапу сводится к тому, что определяющим в них становится фактор права собственности на активы.

Знания в рамках нового технологического уклада с одной стороны приобретают статус источника власти владельца этих знаний, а с другой - характер отчуждаемых активов.

Одним из важных аспектов перехода экономики к новому технологическому укладу становится изменение трактовки понятия «границы организации». Поскольку они в условиях традиционной модели экономики определяются с точки зрения юридически признанного права собственности владельца (собственника) на отчуждаемые активы фирмы, в первую очередь, физические активы, и, поскольку эти активы в условиях перехода к новому технологическому укладу характеризуются снижением своей экономической и коммерческой значимости, очевидно, что само понятие «границы организации» становится все более размытым, и, возможно, даже несущественным.

Следствием трансформации отношений собственности, выражаемого в снижении значимости влияния владельца фактора производства на процессы, протекающие в рамках системы управления организацией, является возрастание значимости в структуре этих отношений инновационных координационных механизмов. Владельцы организаций в процессе выстраивания систем управления все больше полагаются на такие механизмы, как:

- выстраивание отношений собственности, как реализация программ привлечения работников к процессам управления организацией, посредством передачи им в собственность части акций;

- вложение средств в создание «корпоративной культуры».

Корпоративная культура – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации [23, с. 87].

Результатом практического воплощения таких механизмов является появление «новых организационных форм» корпоративного управления, суть которых сводится к углублению интеграции механизмов координации ресурсов организации. В условиях перехода к новому технологическому укладу система управления экономической деятельностью в рамках национального хозяйства организована на трех дискретных структурах управления: организации, рынки и гибридные формы, подразумевающие интеграцию механизмов управления отдельной организации и рыночного механизма управления.

Появление этих новых дискретных структур управления обусловливает необходимость пересмотра сложившейся научной картины формирования отраслевой структуры национальной экономики, отношений собственности и формирования на их основе конкурентных преимуществ организации. Особое значение в данном контексте приобретает исследование влияния цифровизации на указанные процессы.

Согласно утверждениям, М. Портера, стратегическое положение фирмы в выбранной отрасли определяется наличием у нее различных ресурсов, используемых ею в отношении внешней среды [189, p. 200; 190, p. 145]. В свою очередь ресурсный подход утверждает, что фирмы могут сохранять конкурентные преимущества за счет наличия доступа к ресурсам и компетенциям, отсутствующим у других фирм [130, p. 605-617].

Обе точки зрения предполагают, что окружающая среда фирмы относительно стабильна и неопределенность изображается как следствие изменения в сторону нового равновесия. Однако, цифровая среда, по мнению автора, характеризуется как сложная, турбулентная и быстро меняющаяся. Создание стоимости и конкурен-

ция происходят непредвиденным образом, что приводит к высокой степени неопределенности. Поэтому конкурентное преимущество не может быть устойчивым или даже существовать само по себе.

Без четких отраслевых границ и относительно стабильных отраслевых структур конкурентное преимущество характеризуется высокой степенью нестабильности. Кроме того, в этих условиях трудно определить или измерить конкурентные силы той или иной отрасли. Аналогичным образом, природа цифровой среды ставит под сомнение постоянную ценность и неподражаемость ресурсов и, следовательно, устойчивость конкурентных преимуществ.

Таким образом, позиционирование организации во внешней среде и ресурсы как источники устойчивого конкурентного преимущества становятся менее актуальными в цифровой экономике. Организации, как правило, меньше влияют на достижение и поддержание конкурентных преимуществ, поскольку отраслевые структуры размыты и неоднозначны. В условиях цифровизации социально-экономических отношений организации встроены в динамические и турбулентные экосистемы, которые характеризуются высокой степенью неопределенности. Ценность создается совместно с несколькими другими фирмами, а разработка владельческого видения развития организации и основанной на нем стратегии предполагает активное формирование и взаимодействие с окружающей средой. В цифровой среде фирмы участвуют во взаимосвязанных сетях, которые являются единственной константой в этих условиях, чтобы создавать ценность и конкурировать.

Подход М. Портера, и ресурсный подход рассматривают внешнюю среду и связанные с ней отношения собственности, как достаточно стабильные сферы, характеризуемые постепенными изменениями во времени и лишь редкими радикальными изменениями. В рамках этих подходов внешняя среда строится на основе отдельных отраслей, которые имеют четко определенные границы.

Цифровые технологии обеспечивают доступность информации и ресурсов, что приводит к растворению границ отрасли. Это позволяет организациям создавать ценность минуя эти границы.

Поскольку цифровые товары и технологии не связаны и не закреплены, предположение о стабильности отраслей в условиях цифровой экономики может быть поставлено под сомнение. Сомнительным также, по мнению автора, является предположение об изменениях, выступающих в качестве фазы между двумя равновесиями. Цифровые среды постоянно развиваются за счет доступности цифровых технологий, создающих возможности для различных конкурентных действий. Как следствие, отрасли никогда не достигают равновесия.

Правомерно сформулировать следующий вывод: фирмы в цифровой среде работают во множестве взаимосвязанных динамичных экосистем, которые стимулируют и регулируют как уровень конкуренции между организациями-участниками, так и процессы их совместного создания ценности. В частности, чем выше степень дискретизации сети, тем больше конкурентное преимущество фирмы зависит от сложности, турбулентности и динамичности цифровой среды.

В цифровых экосистемах, которые характеризуются высокой неопределенностью, сложностью и турбулентностью, попытки контролировать или влиять на эволюцию экосистемы могут помочь фирмам добиться более высоких показателей и конкурентных преимуществ, а не пытаться прогнозировать или реагировать на неконтролируемую и разрушительно меняющуюся окружающую среду.

Прогнозы в цифровой экосистеме не могут быть использованы для достижения контроля, так как изменения цифровой среды сложно предсказать. Вместо этого требуется, чтобы фирмы формировали и создавали неопределенные условия для получения и сохранения конкурентных преимуществ, что очевидно определяет логику выстраивания отношений собственности внутри цифровой экосистемы.

Цифровизация социально-экономических отношений обеспечивает условия, при которых организации способны эффективно воздействовать на свои экосистемы, привлекая разнородных субъектов для совместного создания ценности на своих платформах, контролируя их платформы с помощью технических пограничных ресурсов (таких как программный интерфейс приложения, интерфейс приклад-

ного программирования (API) и набор средств разработки SDK). Поэтому стратегические решения скорее должны быть направлены на активное формирование цифровых экосистем.

Вышеизложенное позволяет автору сформулировать еще один вывод: в цифровой экономике разработка стратегии основывается на действующих субъектах, которые активно формируют свою среду для достижения и поддержания конкурентных преимуществ. В частности, чем выше степень цифровизации социально-экономических отношений, тем больше фирма создает конкурентных преимуществ, активно формируя цифровую среду.

Создание ценности становится децентрализованным с точки зрения архитектуры и организации продукта. Следовательно, контекст, в котором создается стоимость, принципиально изменился от предопределенных и линейных цепочек создания ценности к динамично возникающим «созвездиям» ценности, которые составляют кооперативные сети поставщиков и клиентов.

В цифровой экономике ценность может быть создана только при ее использовании. Это утверждение концентрирует внимание на процесс создания ценности, в котором услуга (ценность) одного участника цифровой экосистемы обменивается на благо (ценность) других. Таким образом, ценность всегда является продуктом совместной деятельности. Будет ли организация использовать предложение ценности другой организации или нет, зависит от контекста, который формируется отношениями собственности и взаимодействиями, прямо или косвенно связанными с биржей (т. е. цифровой экосистемой).

Далее автор предлагает следующий вывод: в цифровой экономике ценность всегда создается совместно несколькими организациями, прямо или косвенно связанными с биржей услуг (цифровой экосистемой). В частности, чем выше степень цифровизации, тем больше организация создает конкурентное преимущество за счет совместного создания ценности с другими участниками экосистемы.

Очевидно, что в результате перехода экономики России к новому технологическому укладу такие механизмы управления должны найти воплощение в новых

дискретных структурах корпоративного управления, которые и составят основу новых форм отношений собственности. Логика трансформации отношений собственности в условиях нового технологического уклада определяется тем, что знания, как активы организации и как основа формирования систем управления становятся все более распределенными между многими субъектами и приобретают все большее значение в производстве, что расширяет роль владельца каждого конкретного актива в системе управления и возможности обмена знаниями с внешней средой за счет размывания границ организации. Формирование нового технологического уклада, по мнению автора, не означает, что отношения собственности в рамках организации с границами, определенными с точки зрения владельцев тех или иных активов исчезнут. Более того, сам факт трансформации этих отношений в условиях перехода к новому технологическому укладу означает, что существуют и будут существовать ограничения возможных комбинаций механизмов координации и управления, а организации и рынки продолжат существовать как четко разграниченные институты рыночной экономики.

4.2 Роль цифровых технологий управления владельческими рисками, в условиях перехода экономики к новым технологическим укладам

Суть процесса перехода экономики к новому технологическому укладу заключается в формировании не только новых хозяйственных, но и общественных отношений. Основной цифровой экономики и присущих ей отношений собственности в рамках новых технологических укладов будет сетевая форма организации. Сети как инфраструктура социально-экономического развития общества в том или ином виде существуют на протяжении тысячелетий. Так значимость Римской империи в Древнем мире была предопределена наличием качественной сети дорог, которые обеспечивали скорость и легкость, с которой войска и товары могли перемещаться по обширной территории этого государства [166, p. 67-70].

Масштабность промышленной революции XIX века была обеспечена ускоренным ростом железнодорожной сети, которая способствовала стремительному распространению технологий как в Европе, так и в других частях мира [166, p. 75].

Результатом второй великой промышленной революции в конце XIX – начале XX веков явилось не только изобретение электричества, но и появление сетей распределения электроэнергии, что расширило возможности коммуникаций и транспорта [166, p. 80].

Однако, во всех вышеприведенных примерах сети служили дополнительным элементом или инструментом реализации целей инновационного для того времени развития экономики. В условиях же перехода к новым технологическим укладам роль сетей значительно трансформируется. Прежде всего потому, что в экономике и обществе, основанных на знаниях, сети являются неотъемлемой частью их динамичного развития. Посредством сетей, знания создаются и распространяются, преобразуются в системах управления организациями, формируют новые технологических связей, трансформируют отношения в обществе и отношения собственности.

Все большее внимание уделяется последствиям интеграции технологий Интернета вещей и услуг (IoTS) в создание промышленной стоимости. Эта новая парадигма оцифрованного и связанного производства называется «индустрией 4.0» или «промышленным Интернетом вещей» (IIoT) и преобразует существующие фабрики в автономное производство. Это обеспечивает горизонтальную и вертикальную интернет-связь людей, машин и объектов в режиме реального времени, а также информационно-коммуникационные технологии для динамичного управления сложными бизнес-процессами. В сочетании с этой гибкостью, цифровизация основных бизнес-процессов обеспечивает условия для преодоления современных проблем, влияющих на реализацию владельческого видения развития организации и определяющего ее эффективность, такие как усиление глобальной конкуренции, изменчивость рыночных трендов и требований регулирующих органов, а также

снижение темпов разработки и внедрения инноваций на различных этапах жизненного цикла продукции. Цифровизация основных бизнес-процессов служит полезным и целенаправленным подходом к решению этих сложных задач [157, p. 45-50].

Тем не менее, научное обоснование этих процессов не может быть признано завершенным, поскольку исследователи, консультанты, политики и практики расходятся во мнениях о последствиях цифровизации [157, p. 60].

С одной стороны, по мнению автора, цифровизация обеспечит формирование новых бизнес-моделей, рост эффективности систем управления организацией и качества товаров и услуг, а также улучшение условий труда персонала. С другой стороны, ее развитие предопределяет обострение конкуренции, возникновение новых видов цифровых рисков и создает новые аспекты, определяющие необходимость разработки методик управления изменениями.

Оценивая экономические перспективы развития цифровизации, следует выделить связанные с этим процессом следующие позиции:

- прозрачность и взаимосвязь процессов, которые позволяют упростить и облегчить реализацию задач по их оптимизации;

- повышение эффективности, гибкости, качества настройки основных бизнес-процессов организации.

Кроме того, в цифровой экономике формируются новые бизнес-модели на основе данных о продукции и услугах, а также условия для оснащения действующего производства новыми видами оборудования. Другим аспектом цифровизации является усиление ориентации на клиента и обслуживание на основе прозрачности данных. Однако, цифровизация производства в целом, сопряжена с необходимостью осуществления крупных инвестиций, необходимых для получения рентабельности. В связи с этим многие владельцы воспринимают переход от текущей бизнес-модели к цифровой как проблемный. Важным аспектом, осложняющим процесс перехода, также является то, что цифровые бизнес-модели требуют стандартизации процессов как внутри организации, так и между компаниями. Оба этих обстоятельства становятся особенно сложными из-за их низкой степени стандартизации процессов, а также наличия ресурсных ограничений.

Одним из ключевых проявлений влияния цифровизации является изменение существующих и появление новых бизнес-моделей. Очевидно, что наиболее перспективными с точки зрения развития являются бизнес-модели, основанные на цифровых бизнес-процессах.

Процессы анализа данных играют решающую роль в этом контексте, поскольку ожидается все большее слияние физических процессов производства товаров и услуг с цифровыми, ориентированными на сбор и анализ данных, которые в последствии могут быть использованы для разработки и реализации управленческих решений. В результате формирования цифровой экономики определяющую роль в ее развитии займут услуги, что ускорит исчезновение разделения между производством товаров и предоставлением услуг. Что позволит формировать высоко индивидуализированные решения для каждого клиента. При этом цифровизация становится фактором возрастания уровня глобальной конкурентоспособности производственных организаций.

В управленческой науке выделено утверждение: инновационные бизнес-модели являются основным источником уникальных торговых предложений и стратегической дифференциации, особенно в условиях высокой конкуренции на рынке [189, p. 230-234; 130, p.605-617; 157, p. 45-47]. Основываясь на данном утверждении, а также на результатах анализа данных, полученных в ходе апробации основных положений диссертационного исследования в ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» (г. Новосибирск), входящее в состав ГК Ростех и Дистанции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги», автор считает возможным выдвинуть следующую гипотезу:

стратегические возможности, формирующиеся в результате перехода к цифровым бизнес-моделям, обусловливают возрастающую активность организаций промышленного сектора и сферы транспорта по их внедрению.

Цифровизация облегчает развитие операционной деятельности организаций и контроля за ней со стороны владельца (собственника), еще до того, как процессы

создания ценности будут реализованы на практике. Это связано с внедрением инструментов виртуального моделирования производственной деятельности или целых цепочек поставок. На их основе владелец (собственник) получает возможность проанализировать качественные и количественные характеристики как непосредственно самой организации, так и всей экосистемы, а, следовательно, сократить сроки и ускорить процесс вывода на рынок нового продукта. Это позволяет производственным организациям быстрее и точнее реагировать на изменчивый рыночный спрос или изменения в заказах клиентов, внесенные уже после согласования конечного проекта. Очевидно, что подобная гибкость, промышленных организаций и организаций сферы транспорта повышает их клиентоориентированность. Что также позволяет снизить материалоемкость и повысить эффективность управления запасами.

Применение цифровых компонентов и продуктов в процессе создания ценности позволяет обеспечить систему управления, а, следовательно, и владельца (собственника) информацией о текущем состоянии основных бизнес-процессов и контролировать критические отклонения основных параметров таких как качество продукции автономно. Это позволяет уменьшить количество сбоев в реализации основных бизнес-процессов, снизить объем брака, повысить надежность, стабильность функционирования производственных систем и минимизировать время простоя. В конечном итоге общий уровень качества производства увеличивается и повышается эффективность системы управления владельческими рисками.

Цифровые компоненты позволяют собирать и анализировать информацию об использовании товара и его особенностях на протяжении всего жизненного цикла. Эти данные могут быть использованы для дальнейшего совершенствования и повышения качества продукции.

В решении актуальной проблемы защиты окружающей среды применение цифровых технологий позволяет сократить выбросы парниковых газов с помощью анализа углеродного следа [200, p. 15-18]. Применение цифровых технологий обеспечивает сокращение количества отходов, а также потребления ресурсов и энергии

[200, p. 15-18]. К числу наиболее перспективных технологий относятся использование технологий полного цикла переработки, повторное использование ресурсов и инструментов, а также модернизацию машин и производственного оборудования [200, p. 15-18]. Кроме того, благодаря возможностям, например, аддитивного производства (Аддитивное производство — группа технологических методов производства изделий и прототипов, основанная на поэтапном добавлении материала на основу в виде плоской платформы или осевой заготовки [100, с. 17]), которое считается одной из ключевых технологий в эпоху цифровизации, сокращаются физические транспортно-логистические процессы [157, p. 52-55; 200, p. 15-18].

Анализ социальных аспектов позволяет утверждать, что внедрение цифровых технологий и связанное с ним повышение скорости реализации управленческих процессов и решений обеспечиваются благодаря прозрачности получения данных в режиме реального времени на всех этапах цепочек создания ценности, облегчает процессы управленческих функций, включая реализацию методов дистанционной работы, моделирования рабочего времени.

Кроме того, внедрение интеллектуальных устройств и роботизированных систем помощи на рабочих станциях, которые эргономически неблагоприятны и требуют больших затрат физических сил, сохраняет здоровье и производительность сотрудников в долгосрочной перспективе. Цифровые производственные системы упрощают монотонные и повторяющиеся задачах, что приводит к повышению удовлетворенности и мотивации труда сотрудников.

Вышеприведенные утверждения, основанные на результатах анализа данных ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» (г. Новосибирск), входящее в состав ГК Ростех и Дистанции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги», организаций, явившихся базой для апробации основных положений диссертационного исследования, позволяют выдвинуть следующую гипотезу:

цифровые технологии, расширяющие экологические и социальные возможности организации, обусловливают активизацию деятельности промышленных организаций и организаций сферы транспорта по их внедрению.

Но несмотря на вышеупомянутые возможности, цифровизация основных бизнес-процессов связана с несколькими вызовами и происходит в очень динамичной конкурентной среде. Как уже отмечалось ранее в настоящей главе исследования внедрение цифровых технологий перестраивает границы отрасли, создает совершенно новые отрасли и структуру организации, а, следовательно, подвергает организации новым конкурентным вызовам и рискам.

В этой связи, по мнению автора, владельцам (собственникам) организаций приходится решать два вопроса:

во-первых, высокий уровень прозрачности подвергает производителей риску кибератак и промышленного шпионажа, а также ставит задачу обеспечения прав на данные и доступа к ним;

во-вторых, компании, устанавливающие стандарты платформы, могут препятствовать уникальным торговым предложениям устоявшихся компаний и в конечном итоге вытеснять их с рынка.

Результаты апробации основных положений диссертационного исследования продемонстрировали, что внедрение структуры системы управления владельческими рисками или ее отдельных частей способствуют активизации процессов создания и систематического ввода новшеств в бизнес-модели производственных и транспортных организаций, что подтверждает приложенными актами о внедрении.

Внедрение цифровых технологий в системы управления в значительной степени основано на применении онлайн- и интернет-технологий, для которых особое значение имеют вопросы прозрачности и безопасности данных, автор считает возможным выдвинуть следующую гипотезу:

проблемы обеспечения конкурентоспособности и эффективности решений, в результате внедрения цифровых технологий в системы управления требует дополнительных затрат, что оказывает сдерживающее влияние на деятельность промышленных организаций и организаций сферы транспорта по их внедрению.

Основной задачей владельцев (собственников) в условиях внешних экономических ограничений и санкций является обеспечение учета в рамках внедрения цифровых технологий в системы управления и связанных с ними изменений отношений собственности различных организационных и производственных сценариев, например, в отношении различных производственных структур. Это довольно сложная задача, особенно если компании не имеют достаточных финансовых ресурсов для применения подхода «гринфилд». Гринфилд – более современный подход к проблеме роста эффективности компании. Основная идея гринфилда заключается в анализе бизнеса с учетом предположения, что данный бизнес создается вновь, как бы с чистого листа. Гринфилд – это свежий, незамутненный взгляд на организацию и ее деятельность. Известно, что любая компания в процессе своей деятельности неизбежно «обрастает» избыточным количеством функций, влекущим за собой создание избыточного количества подразделений и прием на работу избыточного количества сотрудников. Накапливается объем ненужной работы, нерационально используется рабочее время. Гринфилд позволяет ликвидировать подобные «болезни роста» [100, с. 35]. В результате применения такого понятного и прозрачного подхода к анализу деятельности компании в значительной степени:

• минимизируются ресурсы необходимые для нормальной деятельности компании,

• оптимизируется организационная структура компании, сокращается количество уровней иерархии и количество структурных подразделений,

• оптимизируется количество работников, необходимых для успешного функционирования предприятия,

• минимизируются все явные и неявные виды потерь в компании, эффект «невидимого предприятия» существенно нивелируется,

• рационализируются трудовые процессы и процессы организации производства [157, p. 156-158; 200, p. 15-18].

Для внедрения цифровых технологий в системы управления требуется модернизация существующих производственно-логистических систем. Это обуслов-

ливает необходимость отказа производственных организаций от внедрения цифровых технологий в системы управления в виде изолированных приложений. В противном случае синхронизация и координация с существующим производственным оборудованием и процессами может привести к высоким затратам.

Вышеизложенное, а также результатах анализа данных, полученных в ходе апробации основных положений диссертационного исследования в ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» (г. Новосибирск), входящее в состав ГК Ростех и Дистанции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги», позволяет сформулировать следующую гипотезу:

проблемы, связанные с организационной и производственной адаптацией систем управления к условиям внедрения цифровых технологий, оказывают сдерживающее влияние на их внедрении в промышленных организациях и организациях сферы железнодорожного транспорта.

Стратегические экономические выгоды от внедрения цифровых технологий в системы управления оценивались в процессе анализа выдвинутых на основе методик, содержащихся в источниках, посвященных развитию бизнес-моделей на основе цифровых технологий и их положительному влиянию на конкурентоспособность компаний [157, p. 45-47; 200, p. 15-18; 171, p.115-118].

Экологические и социальные выгоды внедрения цифровых технологий в системы управления, оценивались на основе методик, содержащихся в источниках, посвященных взаимосвязи цифровых технологий и системы защиты окружающей среды, а также их влияния на социальные процессы в организации [199, p. 75-79].

Методики оценки проблемы в области конкурентоспособности и жизнеспособности цифровых технологий использованы из источников, посвященных анализу влияния данных технологий на изменение границ отраслей и формирования новых организационных структур [199, p. 85].

Методики по оценки организационного и производственного соответствия цифровых технологий в системах управления были получены из источников, исследующих характеристики компаний, которые препятствуют внедрению цифровых технологий в системы управления [157, p. 85-89; 200, p. 15-18; 171, p. 115-118].

В процессе апробации основных положений диссертационного исследования были проведены предварительные тесты в ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» (г. Новосибирск), входящее в состав ГК Ростех и Дистанции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги». Результаты тестов подтвердили правильность постановки гипотез.

Для оценки выдвинутых выше гипотез использовались метод проекций на латентные структуры и метод моделирования структурных уравнений (PLS-SEM) на основе дисперсии. Основной задачей приводимого анализа является прогнозирование соответствующих конструкций возможностей и проблем, связанных с реализацией цифровых технологий в системах управления, а также связанных с ней изменений отношений собственности. Использование подходов PLS-SEM в данном случае обосновано тем, что они предлагают высокий уровень статистической мощности для относительно небольших размеров выборки.

Эта функция необходима для проведения многогруппового анализа, который призван выявить различия в отношении соответствия возможностей и проблем для принятия решения о внедрении цифровых технологий в системы управления из-за различных характеристик организации.

Для оценки измерительных моделей автор следовал установленным процедурам для моделей PLS-SEM. Все значения, указанные в следующих шагах, показаны в таблице 8.

Обращаясь к надежности показателя факторных нагрузок на первом этапе, был применен порог 0,7. Кроме того, нагрузки минимум 0,5 были приняты, если другие вопросы, измеряющие ту же конструкцию, имели более высокие показатели надежности. Поэтому один вопрос был исключен из гипотезы о конкурентоспособности. Надежность внутренней согласованности была проверена с использованием

коэффициента композитной надежности (CR), применяя порог 0,7, который был достигнут всеми гипотезами.

Таблица 8 – Построение измерений, оценка надежности и достоверности

гипотеза	Композитная надежность (CR)	Среднее отклонение (AVE)	Наименование пункта в программе	Результат	Критерий Стьюдента (t-value)
Стратегия (Стр.)	0,839	0,634	Стр.1	0,81	41,591
			Стр.2	0,83	35,066
			Стр.3	0,783	41,638
Охрана окружающей среды и социальное значение (Env.)	0,85	0,653	Env.1	0,827	32,82
			Env.2	0,763	43,28
			Env.3	0,799	29,107
Конкурентоспособность и жизнеспособность в будущем (Кон.)	0,942	0,698	Кон.1	0,818	39,106
			Кон.2	0,83	38,477
			Кон.3	0,846	43,005
			Кон.4	0,796	35,251
			Кон.5	0,894	39,383
			Кон.6	0,91	59,505
			Кон.7	0,744	26,928
Организационно-производственная адаптация (Орг.)	0,896	0,684	Орг.1	0,872	56,934
			Орг.2	0,877	46,224
			Орг.3	0,78	42,471
			Орг.4	0,773	44,786

Источник: составлено автором

Величина корреляции показателей была исследована с помощью средней дисперсии (AVE), установив начальный порог 0,5. В результате все гипотезы удовлетворяют этим критериям. Для исследования отсутствие значимой корреляции дисперсии на основе методов PLC-SEM HTMT-критерия. Консервативный порог 0,85 выполняется во всех случаях. В таблице 9 представлены результаты расчета статистически значимой взаимосвязи выдвинутых гипотез.

Таблица 9 - Оценка значимой корреляции

гипотеза	Стр.	Env.	Кон.	Орг.
Стр.				

Продолжение таблицы 9

Env.	0.697			
Кон.	0.466	0.412		
Орг.	0.543	0.504	0.801	

Источник: составлено автором

Следующим шагом в исследовании обозначенных предположений стало проведение факторного анализа, результаты которого представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Результаты факторного анализа, выдвинутых предположений

Предположение	1	2	3	4	5	6
Стр.1	0,896					
Стр.2	0,843					
Стр.3	0,416					
Env.1			0,769			
Env.2			0,730			
Env.3			0,705			
Кон.1				0,607		
Кон.2				0,660		
Кон.3				0,755		
Кон.4				0,848		
Кон.5				0,670		
Кон.6				0,569		
Кон.7				0,448		
Кон.8*		0,315		0,329		
Орг.1					0,524	
Орг.2					0,674	
Орг.3					0,902	
Орг.4					0,862	

Источник: составлено автором

Анализ данных таблицы 10, позволяет сформулировать следующие выводы:

Первая гипотеза предполагает, что стратегические преимущества внедрения цифровых технологий в системы управления положительно влияют на их внедрение промышленными организациями и организациями сферы транспорта. Эмпирические результаты свидетельствуют о весьма значимой и позитивной взаимосвязи между стратегическими выгодами и реализацией цифровых технологий в системах управления ($\beta = 0{,}205$, $t = 3{,}498$, $p < 0{,}01$). Следовательно, гипотеза один подтверждается.

Вторая гипотеза предполагает, что экологические и социальные выгоды цифровых технологий в системы управления, оказывают положительное влияние на их

внедрение промышленными организациями и организациями в сфере транспорта. Эмпирические результаты показывают весьма значимую и позитивную взаимосвязь между экологическими и социальными выгодами цифровых технологий в системы управления ($\beta = 0{,}193$, $t = 3{,}568$, $p < 0{,}01$). Следовательно, гипотеза два подтверждается.

Третья гипотеза предполагает, что проблемы обеспечения конкурентоспособности и эффективности решений, в результате внедрения цифровых технологий в системы управления требуют дополнительных затрат, что оказывает сдерживающее влияние на деятельность промышленных организаций и организаций сферы транспорта по их внедрению. Эмпирические результаты свидетельствуют о значимой взаимосвязи ($\beta = -0{,}138$, $t = 2{,}525$, $p < 0{,}05$). Соответственно, гипотеза три подтверждается.

Четвертая гипотеза предполагает, что проблемы организационной и производственной адаптации цифровых технологий в системах управления, оказывают сдерживающее влияние на их внедрение промышленными компаниями и организациями железнодорожного транспорта. Эмпирические результаты свидетельствуют о наличии существенной взаимосвязи ($\beta = -0{,}124$, $t = 1{,}857$, $p < 0{,}1$). Следовательно, гипотеза четыре подтверждается.

В целом проведенное выше исследование, способствует пониманию актуальных возможностей и проблем внедрения цифровых технологий в системах управления, реализованных в рамках корпоративного управления и связанных с этими изменениями отношений собственности. Практические данные свидетельствуют о том, что возможности и проблемы, связанные с внедрением цифровых технологий в системы управления, имеют прямые связи с активностью организаций, явившихся базой для апробации результатов диссертационного исследования. Важно отметить, что указанные тенденции обусловлены в большей степени возможностями, чем проблемами.

Что касается стратегических возможностей, то полученные практические данные соответствуют теоретическому предположению, сформулированному выше, о положительном влиянии на тенденцию внедрения цифровых технологий в

системы управления. Стратегические преимущества актуальны, так как организации, явившиеся базой для апробации результатов диссертационного исследования, стремятся к достижению новых конкурентных преимуществ и долгосрочному росту эффективности. Внедрение цифровых технологий позволяет расширить спектр применяемых в промышленном секторе и сфере транспорта бизнес-моделей.

Полученные результаты регрессионного анализа подтверждают наличие позитивной взаимосвязи между этими факторами в крупных организациях, которые являлись базой для апробации результатов исследования. Кроме того, это обусловлено, тем, что крупные организации в рамках своей бизнес-модели в большей степени уделяют внимание стратегическому и инновационному управлению, то есть ориентированы на долгосрочную перспективу.

Полученные результаты также показывают, что экологические и социальные возможности являются еще одним важным фактором реализации цифровых технологий в системах управления, которые обеспечивают сокращение отходов, потребления энергии и ресурсов, а также улучшение условий труда персонала.

Таким образом, гипотеза о положительном влиянии экологически и социально выгодных инноваций на внедрения цифровых технологий в системы управления промышленными и транспортными организациями подтверждается.

Проблемы обеспечения конкурентоспособности и эффективности решений, в результате внедрения цифровых технологий в системы управления требуют дополнительных затрат, что оказывает сдерживающее влияние на деятельность промышленных организаций и организаций сферы транспорта по их внедрению. Новые игроки и конкуренты создают угрозу сложившимся рыночным позициям и конкурентным преимуществам промышленных организаций. Следовательно, и особенно в контексте Интернет-технологий (производственных) и онлайн-платформ, сочетание высококонкурентных рынков, а также вопросов безопасности и прозрачности данных не позволяет промышленным организациям реализовать цифровые технологии в системах управления, независимо от их размера.

Проблемы организационной и производственной адаптации цифровых технологий в системах управления, оказывают сдерживающее влияние на их внедрение промышленными компаниями и организациями железнодорожного транспорта. Сложность и уровень затрат на цифровое переоснащение существующих структур управления, а также производственных и логистических систем сдерживают внедрение новой производственной парадигмы.

В отличие от управленческих процессов, формировавшихся в результате предыдущих технологических революций и характеризуемых автономностью, сетевые отношения в период перехода экономических систем к новым технологическим укладам носят характер коллективного процесса. С одной стороны, их значение в системе отношений собственности прямо связано с их размером. То есть количество узлов или соединений увеличивается по мере увеличения числа участников этих отношений. С другой стороны, формирование сетевой структуры отношений собственности позволяет решить проблему так называемых «неявных знаний», то есть асимметрии информации между участниками отношений собственности, а, следовательно, способствовать повышению эффективности координации между владельцами (собственниками) и предотвращению конфликтов и, как следствие, снижению уровня владельческих рисков, формируя группы владельцев и менеджеров, способных сотрудничать и дополнять друг друга.

Вышеизложенное позволяет сделать следующий вывод: одним из ключевых факторов, влияющих на трансформацию отношений собственности в рамках перехода к новым технологическим укладам является формирование на базе механизмов управления знаниями посредством новых технологических решений возможностей учета мнений всех участников отношений собственности в процессе создания ценности организации как для потребителей ее продукции, так и для владельцев.

Отношения собственности, связанные с основными этапами воспроизводственного процесса, а именно: производством, распределением, обменом и потреб-

лением переживают процесс радикальной трансформации, связанный с изменением структуры самого воспроизводства, в котором решающее значение приобретают информация, система коммуникации и потоков знаний.

Из множества факторов, влияние которых способствовало развитию процесса трансформации отношений собственности автор считает правомерным выделить три основных:

во-первых, технологическая революция последних десятилетий привела к интенсивному росту инвестиций в инновационные проекты и массовому внедрению новых информационных и коммуникационных технологий во все сферы экономики;

во-вторых, динамичное расширение сфер применения высоких технологий в экономике привело к формированию единых общемировых рынков факторов производства, что с одной стороны позволило расширить возможности взаимодействия организаций разных стран в реальном режиме времени, а с другой стороны – усилило всеобщность применения законов экономического развития и взаимосвязь процессов развития экономик стран мира, что порождает новые виды владельческих рисков;

в-третьих, возникла новая схема процесса формирования спроса со стороны экономических агентов, характеризуемая возрастанием доли нематериальных активов в структуре расходов домашних хозяйств, а также в структуре инвестиций организаций в основные фонды.

Очевидно, что в рамках новых технологических укладов в основу изменения отношений собственности может быть положено изменение процессов взаимодействия между технологией, экономикой и обществом в рамках которого инновационные технологии становятся одним из основных принципов радикальных изменений в хозяйственной деятельности и социальной структуре.

Это обусловлено несколькими причинами:

- построение новой модели отношений собственности на базе информационно-коммуникационных технологий в условиях перехода к новым технологиче-

ским укладам становится общей целью развития экономики, то есть суть трансформации отношений собственности сводится к поиску таких технологий, которые могут найти массовое применение и стать основой систематического взаимодействия экономических и социальных агентов;

- в условиях нового технологического уклада информационно-коммуникационные технологии становятся базой нового технико-экономического развития, то есть, они лежат в основе инновационной модели систем управления организацией, которая коренным образом преобразует структуру основных средств и относительные издержки производства;

- информационно-коммуникационные технологии являются базой инфраструктуры нового процесса промышленной революции, то есть, они представляют собой серию революционных изменений в технике и производстве, являющихся катализаторами масштабных социально-экономических изменений.

Эти изменения характеризуются следующими процессами:

- развитием систем сетевых коммуникаций как в рамках организации, так и в процессе ее взаимодействия с внешней средой;

- ростом объема инвестиций в сферу высоких технологий, сопряженного со снижением цен и расширением сфер применения инноваций;

- увеличением значения информации, систем коммуникации и потоков знания в сфере отношений собственности.

Следующим важным фактором, влияющим на трансформацию отношений собственности в условиях новых технологических укладов, является расширение сферы применения инновационных технологий как в процессе развития систем управления организацией, так и в процессе управления ее взаимодействием с внешней средой. Одним из результатов Второй промышленной революции, стала разработка двигателя внутреннего сгорания, который постепенно стал ключевой технологией в процессах производства. В этом случае, практическая реализация знания, позволила разработать и внедрить технологию, которая, будучи технической инновацией, применяемой в рамках производственных процессов, вызвала радикальные изменения в экономической активности.

В условиях новых технологических укладов роль такой локомотивной инновации в сфере управления играет процесс оцифровки механизмов и инструментов управления, который снизит долю физических управленческих процессов. Однако, в отличие от двигателя внутреннего сгорания, который генерировал новые технологии производственного процесса, оцифровка механизмов и инструментов управления как знание не ограничивается производством технологий, ее применение позволит активизировать процесс создания новых знаний в рамках цифровой модели систем управления.

Очевидно, что внедрение информационных технологий в системы управления трансформирует модель отношений собственности как в рамках конкретной организации, так и в экономике в целом.

Как уже отмечалось выше трансформация отношений собственности в новых технологических укладах определяется сменой технико-экономической парадигмы, которая влияет на углубление взаимосвязи знаний как фактора производства и товара с процессами обновления технологической инфраструктуры.

Термин «парадигма» используется в диссертационном исследовании для обозначения всей серии общепризнанных научных достижений, которые обеспечивают развитие конкретной организации и экономики в целом.

Технико-экономическая парадигма — это ряд технических, организационных и управленческих инноваций, создающих преимущества в производстве нового ассортимента продукции и новых моделей систем управления [172, p. 58].

Изменения в технико-экономической парадигме - далеко идущие процессы трансформации в технологической системе, а также в системе отношений собственности, которые являются актуальными для эффективного функционирования конкретной организации и экономики в целом.

Изменения такого рода являются сочетанием инновационных взаимосвязей продуктов, процессов, методов, организации и философий управления, которые приводят к количественному возрастанию потенциала производительности и конкурентоспособности как отдельной организации, так и всей экономики, а также открывают новые возможности для инвестиций и получения прибыли.

Изменение парадигмы означает масштабное увеличение потенциала для проникновения организации в новые виды экономической деятельности в целом, что приводит с одной стороны к радикальной трансформации источников повышения производительности и конкурентоспособности организации, а с другой – изменениям в системе отношений собственности в рамках этой организации.

Подводя итог вышеизложенному следует отметить, что процессы трансформации отношений собственности в рамках формирования пятого-шестого технологических укладов способствуют формированию нового качества экономического взаимодействия, основанного на постоянно возрастающем объеме знаний. Важной задачей государства, владельцев (собственников) организаций и менеджеров в условиях формирования новых технологических укладов становится создание надежной инфраструктуры обмена знаниями и формирования сетевой экономики. Такая инфраструктура позволит ускорить процесс внедрения новых технологий корпоративного управления, расширит возможности роста производительности труда и будет способствовать созданию новых видов производств, товаров и услуг.

На основе вышеизложенного автор считает возможным выделить основные факторы, которые представляются определяющими для успешного формирования инфраструктуры обмена знаниями и формирования сетевой экономики в России в период перехода к новым технологическим укладам.

К числу таковых относятся:

- способность владельца выявлять, анализировать, оценивать и реагировать на возникающие риски в деятельности организации;

- возможность организации получить доступ к экспертным механизмам принятия решений;

- обеспечение государственных мер по защите продукции организации и ее торговой марки от подделок и иных посягательств;

- наличие механизмов защиты и осуществления права передачи технологий и прав интеллектуальной собственности;

- обеспечение взаимодействия государства и частных организаций по стимулированию деятельности, направленной на коммерциализацию научных достижений;

- повышение качества образовательной системы государства;

- определение направлений деятельности государства и частных организаций по реализации программ помощи в подготовке квалифицированных кадров для предпринимательской среды;

- стимулирование продвижения уже представленных на рынке и перспективных товаров и услуг;

- создание условий для осуществления венчурных инвестиций.

Очевидно, что процесс трансформации отношений собственности в рамках перехода экономики России к новым технологическим укладам потребует усиления интеграции страны в систему глобальных фундаментальных и прикладных исследований, международных научных сетей.

Данный процесс представляется длительным и сложным, однако, при реализации задачи по достижению темпов экономического роста выше среднемировых, поставленной в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» экономика России не может полагаться исключительно на имеющуюся структуру национального хозяйства, в основе которой лежит добыча природных ресурсов [4, с. 1-19]. Достижение поставленных в Указе целей требует выявления новых технологий и направлений их приложения, а также расширения вовлеченности ведущих научных центров страны в процессы международного сотрудничества в сфере проведения исследований по перспективным направлениям.

Долгосрочный устойчивый экономический рост зависит от создания и эффективности функционирования в рамках хозяйственной системы страны инновационных центров.

Очевидно, что акцент в деятельности владельца (собственника) по выстраиванию эффективной модели отношений собственности как в рамках конкретной

организации, так и в рамках ее взаимодействия с другими субъектами хозяйственной деятельности в процессе формирования сетевой экономики должен быть сделан с одной стороны на определении ключевых направлений, в которых организация имеет преимущества, а с другой - на формировании системы управления процессами взаимодействия с внешней средой для получения доступа к знаниям, которые позволят укрепить позиции в тех сферах, где организация преимуществами не обладает.

4.3 Формирование эффективной системы управления владельческими рисками в условиях перехода к новым технологическим укладам

В современных условиях ключевыми элементами системы управления владельческими рисками становятся инструменты и механизмы управления цифровыми рисками. В диссертационном исследовании было сформулировано определение понятия «владелец в цифровой экономике». Владельцем в цифровой экономике являются правительства, государственные и частные организации, а также частные лица, которые полностью или частично взаимодействуют с цифровой средой в своей экономической и управленческой деятельности.

Одним из ключевых аспектов смены технологических укладов является формирование схемы социально-экономических отношений, которая предполагает внедрение современных цифровых технологий в основные бизнес-процессы всех отраслей экономики. Это обусловлено двумя основными областями применения цифровых технологий в промышленных и транспортных организациях:

во-первых, интеграция ключевых технологий в сочетании с информационно-коммуникационными технологиями в рамках внутренней производственно-сбытовой цепочки;

во-вторых, интеграция продуктов и услуг как между собой посредством технологий Интернета вещей, так и с информационными сетями.

Суть или общий знаменатель происходящих изменений заключается в расширении взаимосвязанности процессов производства и продукции ими создаваемой. Такая внутренняя и внешняя взаимосвязанность предприятий и их производства делает еще более необходимым комплексный анализ новых видов рисков цифровизации. Это понимание обеспечивает основу для классификации рисков, связанных с источниками и последствиями, вызванных внедрением цифровых технологий в системы управления, приведенной ниже.

Для целей настоящего исследования автор в качестве основного классификационного признака для дифференциации рисков, связанных с внедрением цифровых технологий в системы управления использует аспекты управляемости и измеримости. Исходя из этого риски, связанные с внедрения цифровых технологий в системы управления, могут быть разделены на три категории:

- внутренние (предотвращаемые) риски;
- стратегические риски;
- внешние риски.

Именно на управление этими тремя видами рисков, влияющих на реализацию стратегического владельческого видения развития организации, и должна быть направлена деятельность предлагаемой структуры системы управления владельческими рисками.

Внутренние (предотвращаемые) риски связаны с проблемами соблюдения системой управления или владельцем (собственником) норм, правил, законов, выраженных в таких формах как незаконное, неэтичное или несанкционированное поведение, а также сбоях в реализации стратегических, тактических или операционных процессов. Такого рода риски оказывают негативное воздействие на экономическую устойчивость и влияют на достижение стратегических преимуществ организации. Их следует избегать или предотвращать с помощью методов, основанных на правилах. Это означает, что владельцы (собственники) организации должны

стремиться к установлению и осуществлению правил, направленных на предотвращение или недопущение возникновения таких рисков, заранее с помощью мер соблюдения или правового регулирования, стандартных оперативных процедур, инструкций по вопросам обеспечения безопасности, корпоративной культуры или кодексов поведения. Эти правила описывают, как организация и ее сотрудники должны действовать, чтобы избежать или снизить риски.

Внедрение цифровых технологий в системы управления не может рассматриваться как рутинная операция так как возникающие риски являются результатом исполнения стратегического владельческого видения развития организации.

Таким образом, в современных условиях операционные риски, вызванные внедрением цифровых технологий в системы управления, не могут быть классифицированы как внутренние (предотвращаемые) риски. Внедрение цифровых технологий в системы управления может включать такие операционные риски, например, в отношении ИТ-безопасности и ИТ-надежности (Информационные технологии (ИТ)). Но, поскольку эти риски являются результатом внедрения новых технологий, представляется более целесообразным классифицировать их как риски исполнения стратегии или стратегические риски. Со временем по мере развития цифровых технологий в системах управления они будут постепенно переходить в разряд внутренних (предотвращаемых) рисков.

Стратегические риски в общем виде влияют на способность системы управления реализовывать положения владельческого видения развития организации. Эти риски не могут управляться или контролироваться методами, основанными на внутренних правилах или нормах, описывающих инструменты уклонения или предотвращения таких рисков. Вместо этого организации стремятся снизить вероятность их возникновения и/или ограничить их масштабы в случае их реализации.

Внедрение цифровых технологий в системы управления создает условия для производства новых видов товаров и услуг, а также снижают затраты времени на выведение их на рынок, что обеспечивает организации стратегические преимущества. При этом указанные процессы сопровождаются определенными рисками, ко-

торые при условии высокого качества системы управления ими, могут предоставлять дополнительные возможности для развития организации и ее продукции. В контексте внедрения цифровых технологий в системы управления автор считает наиболее перспективным механизмом управления стратегическими рисками открытое и явное обсуждение, анализ рисков, так называемый диалоговый подход, активно обсуждаемый в зарубежной управленческой науке [157, p. 150-152; 200, p. 15-18].

Наиболее перспективными направлениями применения такого подхода в рамках авторской структуры системы управления владельческими рисками является анализ разработки стратегии развития организации, осуществления изменений и их реализация. Это обусловлено тем, что выявление, анализ, оценка рисков, в этих аспектах требует формирования контекстуального суждения, поиска и расчетов.

Внешние риски, возникающие в результате реализации событий за пределами организации, находятся вне контроля владельца (собственника) или системы управления, например, природные катастрофы, политические и экономические события или возникновение новых конкурентных рисков, связанных с появлением новых технологий. В данном контексте цифровые технологии в системах управления создают новые внешние конкурентные риски для организаций. Внешние риски (связанные с воздействием внешних факторов) по определению неизвестны или непознаваемы, как и в случае с воздействием цифровых технологий на степень сложности и неопределенности рыночной экономики. Задачей владельца (собственника) и системы управления владельческими рисками становится сосредоточение внимания на их выявлении, оценке и вариантах смягчения потенциальных последствий реализации.

Наиболее перспективными механизмами управления такими рисками, по мнению автора, являются методы оценки рискового потенциала среды, такие как стресс-тесты, сценарное планирование и методы деловых игр. Наибольшее значение в названных условиях приобретают методы сценарного планирования и методы деловых игр, а также методы оценки рискового потенциала среды на базе

стресс-тестов, которые позволяют оценить состояние основных элементов бизнес-модели и хода реализации стратегического владельческого видения развития организации.

Основными видами рисков, сопровождающих внедрение цифровых технологий в системы управления, являются внешние, а также стратегические риски. В этой связи автор считает необходимым отметить, что применение методов, основанных на правилах, недостаточно для эффективного внедрения цифровых технологий в системы управления. Поэтому организациям следует сосредоточиться на выявлении факторов неопределенности, внешних и стратегических рисков, оценке их потенциального воздействия и обсуждении путей их смягчения или сдерживания. Методы выполнения этой рекомендации основаны на построении механизмов диалога внутри системы управления организации и на оценки внешней среды. Применение этих методов в рамках авторской структуры системы управления владельческими рисками или отдельных ее частей, позволяет организациям переводить сложность и неопределенность цифровых технологий в управляемые риски. Что подтверждается результатами апробации основных положений диссертационного исследования в ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» (г. Новосибирск), входящего в структуру ГК Ростех и Дистанции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской железной дороги Филиала ОАО Российские Железные Дороги.

Формирование новых технологических укладов, определяют необходимость поиска владельцами (собственниками) новых средств и инструментов выявления потенциальных рыночных возможностей для развития организации, управления связанными с этими возможностями рисками и определения тех условий и методов, которые необходимы организации для достижения этих возможностей.

Поиск новых потенциальных возможностей развития предполагает разработку решений и инструментов трансформации бизнес-процессов организации. При этом возникает риск исключения владельца (собственника) из процесса обмена информацией о содержании, задачах, возможностях применения данных

средств. Такие действия с одной стороны повышают эффективность систем управления, а с другой - ограничивают знания владельца о имеющемся в его распоряжении инструментарии взаимодействия с организацией, что создает новые владельческие риски. Одной из задач интеграции системы управления знаниями и системы управления владельческими рисками и является устранения таких рисков посредством формирования информационных систем и процессов моделирование рисков, которые должны повысить эффективность и действенность владельческого контроля за деятельностью менеджеров и расширить возможности участия владельцев (собственников) в процессе выработки и реализации управленческих решений и формировании новых мер и механизмов управления организацией.

Очевиден вывод, что трансформация экономической системы, связанная с формированием новых технологических укладов и возникновение новых стратегических возможностей, требуют от владельцев (собственников) и менеджеров создания целостного механизма взаимодействия в рамках корпоративного управления, внедрение которого повышает эффективность адаптации организации к изменяющимся условиям, а, следовательно, формирования новых бизнес-моделей и способов управления ими.

Основными задачами данного механизма взаимодействия владельцев и менеджеров должны стать:

- выстраивание элементов поддержки основных бизнес-процессов;
- обеспечение механизмов управления информационными рисками;
- скорость предоставления услуг;
- снижение стоимости обслуживания;
- повышение качества сервиса и управления рисками.

В результате реализации указанных задач владельцы (собственники) и менеджеры организации приобретают возможность создания новых видов цепочек создания ценности и стоимости для внутренних и внешних клиентов посредством накопления знаний, опыта, что позволит:

- улучшить структуру и содержание основных бизнес-процессов организации;

- ускорить процессы согласования в рамках системы управления бизнес-стратегий и технологий их реализации;

- повысить качество отношений между владельцами, системой управления организации и различными внутренними и внешними группами интересов;

- позволит привести организационную структуру управления в соответствие с планами стратегического развития организации;

- обеспечить прозрачность информационных потоков между владельцами и менеджерами, связанных с изучением и анализом условий функционирования, управленческих решений и действий в рамках системы управления.

Процесс выработки и реализации управленческого решения требует создания механизмов моделирования, внедрение которых позволяет снизить влияние факторов неопределенности и сформировать, а также апробировать возможные сценарии развития организации с целью выявления и предупреждения основных видов рисков.

Таким образом, в современных условиях системы корпоративного управления организациями должны быть в состоянии вычислить и управлять всеми рисками, сопутствующими реализации бизнес-процессов организации. Кроме того, система управления знаниями в условиях формирования пятого-шестого технологических укладов — это комплексный механизм корпоративного управления организацией, состоящий из трех подсистем:

• взаимодействие людей (сотрудников организации), обеспечивающее функционирование системы управления знаниями и приобретение знаний, являющихся объектом восприятия и соглашения между людьми;

• технологическая подсистема, обеспечивающая поддержку системы управления знаниями и включение ее в структуру функций организации;

• организационная подсистема, закрепляющая взаимодействие людей и технологий в системе управления знаниями.

Автор считает необходимым подробно остановиться на установлении ключевой, в условиях формирования новых технологических укладов, взаимосвязи между управления знаниями и владельческими рисками.

Как уже отмечалось выше владельческий риск — вероятностная категория, реализация которой может воспрепятствовать достижению определенных результатов деятельности организации, удовлетворяющих интересы владельца, определенные в стратегическом видении развития организации. Изучение отклонений, ожидаемых владельцем (собственником) результатов деятельности организации обусловлены его предыдущими знаниями и опытом, а, следовательно, предыдущими знаниями и опытом менеджеров. Риск-менеджмент в целом и управление владельческими рисками в частности не следует отождествлять с измерением рисков, которое предполагает их количественную оценку, а риск-менеджмент и система управления владельческими рисками состоят в формировании и развитии общего процесса управления организацией, которое в свою очередь предполагает, что основной задачей системы управления организации является определение бизнес-стратегии, позволяющей выделить основные виды рисков, которым подвергается организация. Реализация этой задачи позволит сформировать механизм оценки основных видов рисков организации и выработать средства анализа и контроля природы этих рисков.

Подводя итог вышеизложенному, автор считает возможным сформулировать модель интеграции процессов управления знаниями в систему управления владельческими рисками. Основополагающим элементом интеграции является процесс моделирования рисков, основу которого составляют широко применяемые в современной практике средства экономико-математического моделирования. Развитие систем управления владельческими рисками в данном случае заключается в рассмотрении механизмов математического моделирования не только как средства доступа к анализу прошлого опыта управления рисками, но и механизма открытия, введения в эксплуатацию, развития новых форм экономических отношений между владельцами (собственниками) и менеджерами, на основе взаимного использования обоюдных знаний о рисках, а также опыта, навыков управления рисками организации, региона.

Формирование и развитие эффективных систем управления владельческими рисками заключается в усовершенствовании возможностей моделирования знаний о рисках, потому что:

во-первых, моделирование знаний о рисках может обеспечить достижение общего понимания смысла информации о рисках между владельцами (собственниками) и менеджерами, так как проблема эффективности этих систем заключается не в недостатке информации, а в недостатке знаний владельцев и менеджеров о рисках, наличие и применение которых облегчает процесс интерпретации смысла информации о рисках;

во-вторых, развитие систем управления владельческими рисками на основе моделирования знаний о рисках в условиях формирования новых технологических укладов является механизмом анализа внешней среды. Такой анализ предполагает поиск наиболее эффективных средств максимизации, ожидаемой владельцем (собственником) прибыли. Внедрение этих мер и методов подвергается воздействию факторов внешней и внутренней среды организации, вследствие чего потенциальная прибыль может быть преобразована в убытки. Источниками такого воздействия выступают различные факторы, а именно:

- конъюнктура рынков;
- инвестиционная активность;
- операционная деятельность;
- стратегические действия конкурентов.

Задача системы управления владельческими рисками в этом случае сводится к поиску решений по выявлению, изучению, контролю и снижению влияния данных факторов рисков, что достигается лишь при наличии развитой системы моделирования и обмена знаниями о рисках как в системе управления, так и между системой управления и владельцами (собственниками) организации;

в-третьих, развитие систем управления владельческими рисками на основе моделирования знаний о рисках позволяет расширить спектр одновременно отслеживаемых видов рисков. В условиях формирования новых технологических укладов организации, регионы, а, следовательно, и вся экономическая система страны

подвергаются воздействию все более разнообразных видов рисков, что требует улучшения понимания их содержания и развития способности моделирования таких рисков;

в-четвертых, развитие систем управления владельческими рисками на основе моделирования знаний о рисках позволяет сформировать эффективные механизмы поддержки разработки и реализации управленческих решений в организации, а, следовательно, сформировать у владельцев (собственников) и менеджеров целостное представление об основных угрозах и возможностях, связанных с выстраиванием комплекса мер по выявлению, изучению, анализу и управления рисками.

Таким образом, очевидно, что в условиях формирования новых технологических укладов применение информации без знания контекста ее возникновения и содержания может само по себе являться источником владельческих рисков. И в этой связи ключевой задачей управления рисками является не только выявление, анализ и изучение информации, но и толкование ее содержания и смысловых связей. Организации конкурируют между собой не столько посредством расширения ассортимента продукции, сколько посредством поиска новых средств оптимизации своей производительности. Основным инструментом конкуренции становится расширение аналитических возможностей по поиску и получению доступа к инновационным количественным и качественным средствам экспертизы, технологиям, а также другим способам и механизмам исследования среды и соответствующих данных.

Ключевой задачей всей системы управления владельческими рисками становиться поддержка деятельности владельцев (собственников) и менеджеров, которые постоянно выявляют, анализируют и интерпретируют как практику и опыт функционирования собственной организации, так и практику, и опыт конкурентов с целью выявления новых тенденций и направлений в качестве средств, постоянного обновления знаний, навыков и процессов в организации.

Решаемая проблема сводится не только к облегчению процессов описания потребностей организации или угроз и рисков, связанных с ее развитием, она пред-

полагает расширение возможностей участия прежде всего владельца (собственника) в процессах прогнозирования, оптимизации и классификации ключевых видов рисков, а также управления ими. В число задач моделирования рисков в системе управления владельческими рисками входят:

- производство знаний о потенциальных и существующих рисках;

- совершенствование средств и механизмов выявления, анализа, изучения и управления рисками;

- проектирование новых управленческих решений и средств моделирования рисков.

Очевидно, что в рамках предлагаемой структуры системы управления владельческими рисками моделирование рисков может и должно с одной стороны выступать в качестве экспертной системы, способствующей созданию новых конкурентных преимуществ для организации, а с другой – в качестве комплекса мер и механизмов по созданию, приобретению и развитию знаний в сфере управления рисками.

В условиях формирования новых технологических укладов системы управления рисками характеризуются наличием трех составляющих:

- целостностью;
- всеобъемлющим характером применения;
- стратегическим видением.

В основе реализации всех трех составляющих лежат меры и технологии управления знаниями.

Моделирование рисков – это динамическая связь между процессами управления знаниями и процессами управления владельческими рисками, в основе которых лежит взаимодействие людей, находящее выражение в создании и развитии бизнес-процессов и технологий функционирования организации.

Задачей моделирования рисков является установление связи между процессами управления знаниями и процессами управления рисками, которые как отражено на рисунке 9 являются взаимодополняющими особенно в условиях формирования новых технологических укладов. Предлагаемая автором структура систем

управления владельческими рисками представляет собой инструмент поддержки и апробации управленческих решений, вырабатываемых на базе механизмов управления знаниями для интерпретации в большинстве случаев неструктурированных данных.

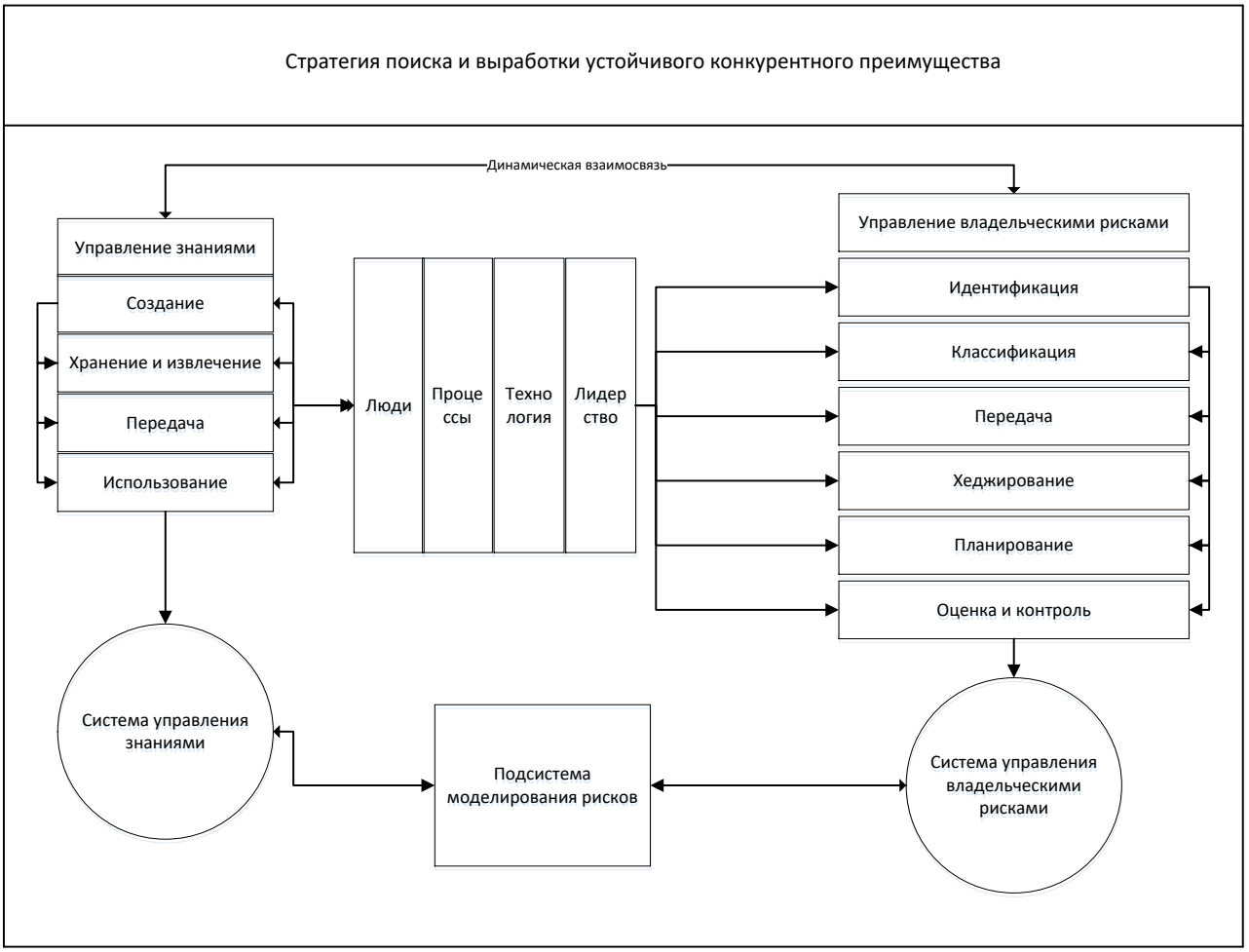

Рисунок 9 – Модель интеграции систем управления знаниями и систем управления владельческими рисками

Источник: составлено автором

Выводы по главе 4

Процессы моделирования рисков включающие такие элементы как проектирование, координацию и анализ в своей основе используют методологию управле-

ния знаниями как основного способа выработки, принятия и реализации управленческих решений. Применение технологий управления знаниями в структуре систем управления владельческими рисками позволяет с одной стороны осуществлять моделирование рисков акцентируя внимание на знаниях о точных характеристиках того или иного вида риска, а с другой – расширить возможности создания новых знаний организации о рисках посредством вовлечения в процесс моделирования скрытых знаний (навыков и опыта владельцев (собственников) и менеджеров).

Наиболее перспективным, по мнению автора, применением механизмов управления знаниями в структуре систем управления владельческими рисками являются такие процессы как считывание и анализ данных, мониторинг качества данных, извлечение данных и программного обеспечения, конструкций для количественного анализа рисков. Эти технологии управления рисками связаны с интеллектуальным анализом данных, хранением данных, управлением проектами, созданием программного обеспечения, электронных средств управления рисками, баз данных и знаний, систематизации данных, разработки и внедрения технологических решений для обучения, управления контентом, совместной работы и управления рабочим процессом.

Основной целью применения методов и инструментов управления знаниями в предлагаемой структуре систем управления владельческими рисками является выстраивание взаимодействия между владельцем (собственником) и менеджерами, между организациями, между органами государственного управления отдельного региона и экономической системы страны в целом посредством установления контроля всего процесса управления рисками от определения проблемы до оценки решений.

Следовательно, задачей всей системы управления владельческими рисками является поддержка принятия управленческих решений, а точнее ориентация деятельности владельцев (собственников) и менеджеров, органов управления регионов и экономической системы страны в целом на создание и внедрение автоматизированных систем принятия решений на основе кодифицированных знаний, а также механизмов обмена этими знаниями.

Реализация этой задачи возможна только в условиях цифровой экономики. Цифровая экономика является одной из немногих очевидных возможностей роста для бизнеса и общества в целом. По мере того, как устройства, данные и люди становятся все более взаимосвязанными, потенциал для обеспечения экономического роста и повышения качества жизни возрастает. Но темпы этого роста не будут определяться темпами самих технологических инноваций. Вместо этого он будет управляться людьми, которые его используют. Трудность заключается в том, что не все разделяют позитивный взгляд на цифровую экономику. По мере роста опасений по поводу потенциальных рисков, от влияния на рабочие места до опасений по поводу использования личных данных, риск негативной реакции на технологии также увеличивается.

На фоне дискуссий о том, как цифровая экономика может принести пользу всему обществу, индекс цифрового общества, разработанный компаниями Oxford Economics и Dentsu Aegis Network, охватывающий 10 развитых и развивающихся стран, оценивает степень проникновения цифровых технологий в их экономики.

Объединяя данные по национальной экономике и опроса 20 000 человек граждан стран, включенных в индекс (Великобритания, США, Китай, Германия, Франция, Австралия, Испания, Италия, Япония и Россия), дает всеобъемлющую картину эффективности по ключевым измерениям динамизма, инклюзивности и доверия, формируемым в результате использования цифровых технологий. В Приложении Д приведены основные статистические данные, отраженные в Индексе цифрового общества за 2018 год.

Сравнимым примером оценки темпов развития цифровой экономики в России является Ежегодный сборник «Индикаторы цифровой экономики», публикуемый Институтом статистических исследований и экономики знаний НИУ Высшая школа экономики. Основные данные из этого сборника за 2018 год также приведены в Приложении Д.

Глава 5 Развитие технологии управления владельческими рисками

5.1 Повышение качества стратегии развития организации с учетом владельческих рисков

Одним из результатов внедрения в структуру систем управления владельческими рисками, предлагаемой в диссертационном исследовании, моделирования рисков на основе механизмов контроля и аудита является повышение качества разработки и реализации стратегии развития организации. Преимуществом авторской структуры является то, что ее использование позволяет владельцу (собственнику) рассматривать риски не только как источники потенциальных или реальных угроз бизнес-процессам организации, но и как возможности для разработки и внедрения инноваций, а, следовательно, создания новых конкурентных преимуществ.

Основной задачей развития систем управления владельческими рисками в условиях перехода к новым технологическим укладам является сосредоточение внимания владельца (собственника) на важности одновременного управления рисками и возможностями. Внедрение авторской структуры позволит с одной стороны формировать более целостную картину рисков, с другой - расширить набор управленческих инструментов для оценки и управления возможностями, обнаруженными в процессе выявления, анализа, изучения и управления рисками.

Решение задачи повышения качества владельческой стратегии развития организации предполагает реализацию трех взаимосвязанных целей:

- выявление и управление основными видами владельческих рисков на основе традиционных подходов к управлению рисками;

- выявление и управление возможностями, определенных в рамках достижения первой цели и предполагающих реализацию инновационных подходов к управлению рисками;

- выявление и управление возможностями, создаваемыми наиболее опасными «неуправляемыми» рисками.

Очевидно, что внедрение структуры систем управления владельческими рисками, разработанной автором, становится определяющим критерием повышения качества стратегии развития организации. При этом эффективность структуры находится в прямой зависимости от точности этой стратегии, операционной эффективности.

Одна из основных целей при разработке авторской структуры состояла в том, чтобы сделать ее максимально универсальной. Цель была достигнута, что подтверждается данными апробации на базе ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» структурное подразделение Государственной корпорации «Ростехнологии» и в рамках разработки программ регионального развития Правительства Республики Алтай. Полученные данные будут приведены далее в настоящей главе.

Несмотря на универсальность разработанной структуры ее практическое применение предполагает адаптацию к конкретным условиям систем управления. Преимуществом структуры является решение проблемы обеспечения эффективного обмена информацией о рисках между владельцами (собственниками) и менеджерами в рамках корпоративного управления, а также расширение подходов к оценке рисков не только в качестве потенциальных и реальных угроз, но и возможностей формирования новых конкурентных преимуществ организации.

Повышение качества владельческой стратегии на основе авторской структуры системы управления рисками зависит от решения двух ключевых задач, относящихся к компетенции владельцев (собственников), а именно:

- разработка, внедрение, контроль ключевых аспектов процессов функционирования и развития систем управления рисками, описанных в настоящем пункте исследования;

- обеспечение функционирования систем обмена информацией между владельцем и менеджерами в системе корпоративного управления о содержании и особенностях процессов управления рисками и результатах их реализации.

Еще одним важным аспектом роли владельца в авторской структуре, является координация и контроль процессов разработки подходов к выявлению и измерению возможностей и рисков, по шести направлениям:

- разработка и согласование руководящих принципов и процедур стратегического планирования возможностей и рисков;

- формирование принципов качественного функционирования механизмов выявления, оценки и управления рисками и возможностями;

- формирование принципов реализации процессов экспертной оценки рисков и возможностей;

- определение и координация процессов реализации принципов построения системы управления рисками и возможностями по итогам анализа результатов экспертной оценки;

- формирование принципов повышения квалификации менеджеров в сфере эффективной оценки рисков и возможностей;

- определение направлений внедрения процессов контроля и взаимодействия в системах управления рисками и возможностями.

Очевиден сделать вывод, что учет рисков при формировании и реализации владельческой стратегии развития организации предполагает расширение спектра задач контроля состояния организации в системе корпоративного управления посредством анализа возможностей и инноваций, сопряженных с основными видами рисков, влияющих на организацию. Реализация этой цели возможна при условии интеграции в процессы владельческого контроля инструментов и методов выявления, анализа, изучения и управления положительными факторами, определенными в авторской структуре.

Суть перехода к новым технологическим укладам, по мнению автора, заключается в том, что инновация перестает быть спорадическим продуктом интеллектуальной деятельности отдельных ученых или групп ученых, а становится планируемым и управляемым процессом. Этот процесс включает в себя научную идею или разработку, которая внедряется в установленные политики, процедуры и информа-

ционные механизмы, создавая условия для расширения и ускорения процессов развития организаций и обмена результатами этого развития как внутри, так и между организациями.

В свою очередь возможности, в контексте смены технологических укладов можно рассматривать как способность владельца (собственника) и менеджера идентифицировать и управлять рисками, способами недоступными или неизвестными конкурентам, использование которых приводит к формированию инноваций в рамках организации и как следствие успеху организации на рынке, выражаемого в росте ценности организации для владельца и потребителей.

Следовательно, в период перехода к новым технологическим укладам именно риски, сопровождающие деятельность организации, такие как, снижение доли рынка, трансформация индустрии или общества в целом стимулируют инновации. Повышение качества владельческой стратегии развития определяется наличием знаний и навыков использования управленческих инструментов, позволяющих одновременно распознавать и оценивать риски и возможности, следовательно, определяет необходимость трансформации корпоративного управления, а именно, создание гибких систем и механизмов управления, которые могут одновременно осуществлять защиту от рисков и создание возможностей, то есть новой стоимости.

Внедрение информационно-коммуникационных технологий в сочетании со снижением цен внедрения и повышением эффективности этих технологий способствует развитию новых видов деятельности как в частном, так и в государственном секторе. Использование этих технологий в рамках повышения качества стратегии и владельческого видения развития организации позволяют выстраивать в рамках новых бизнес-моделей механизмы расширения охвата рынка и снижения издержек, а также создания новых товаров и услуг.

Эти технологии изменили способы производства и предоставления продуктов и услуг, а также бизнес-модели, используемые компаниями. Они поддерживают деятельность физических лиц и потребителей и приводят к созданию новых платежных механизмов, включая новые формы цифровых валют.

Цифровая экономика породила ряд новых бизнес-моделей, в которых концентрируются и совершенствуются владельческая стратегия и видение развития организации. Многие из этих моделей имеют параллели с традиционными видами предпринимательской деятельности, но современные достижения в области информационно-коммуникационных технологий позволяют расширять ее масштабы.

Среди наиболее перспективных бизнес-моделей следует выделить такие как: электронную коммерцию, магазины приложений, интернет-рекламу, облачные вычисления, сетевые бизнес-платформы, электронную торговлю и услуги онлайн-платежей.

В России, указанные бизнес-модели, стремительно развиваются, при этом оценка их эффективности и качества стратегии их владельцев будет возможна лишь по прошествии определенного времени. Однако, по мнению автора, в условиях перехода к цифровой экономике, правила и нормы которой формируются в процессе самого перехода, именно практическая реализация разработанной в данном исследовании структуры системы управления владельческими рисками или ее отдельных компонентов может обеспечить экономическую устойчивость данных бизнес-моделей.

Для подтверждения вышеприведенного утверждения необходимо описать основные характеристики предлагаемой структуры, в основу которой должны быть положены средства управления знаниями и средства управления рисками. Основным отличием структуры является, то, что она позволяет идентифицировать, оценивать, управлять и контролировать как риски, так и возможности в рамках существующей системы корпоративного управления. Такая система включает в себя:

- эффективное выявление рисков и возможностей, в том числе:
  - определение источников рисков;
  - определение источников возможностей;
- эффективное управление рисками и возможностями, в том числе:
  - оценка и изменение восприимчивости организации к риску;
  - оценка потенциальных и реальных рисков и возможностей;
  - управление рисками;

• управление возможностями;

• механизмы мониторинга и оценки стратегии организации, соотношения затрат и прибылей, эффективности организационной структуры, системы управления и восприимчивости организации к риску;

- эффективная оценка рисков и возможностей на базе методов анализа окупаемости инвестиций в сочетании с методом реальных опционов и / или сценарного анализа.

Графическое изображение схемы работы авторской структуры управления владельческими рисками представлено на рисунке 10.

В отечественной и зарубежной управленческой науке описано несколько вариантов владельческой стратегии развития организации. Автор считает необходимым подробно остановиться на некоторых из них.

Одной из распространенных является владельческая стратегия агрессивного поиска возможностей, так называемые «игра на победу». Ее цель вложение средств в инновационные разработки и решения, для получения значительных преимуществ над потенциальными конкурентами исходя из предположения, что они не смогут в ближайшей перспективе достичь аналогичного уровня развития.

Используя активные вложения в инновации в качестве ключевых элементов своей бизнес-стратегии, организация должна обладать системой управления, которая позволяет эффективно принимать риски и управлять ими.

Однако, в большинстве случаев логика рыночной экономики диктует положение, когда главная задача системы управления – сохранить уже имеющуюся ценность, создаваемую организацией для владельца и потребителя, а связанные с ее созданием риски привести к приемлемому диапазону значений. Владельческая стратегия, ориентированная на решение этих задач, получила название стратегия стабилизации.

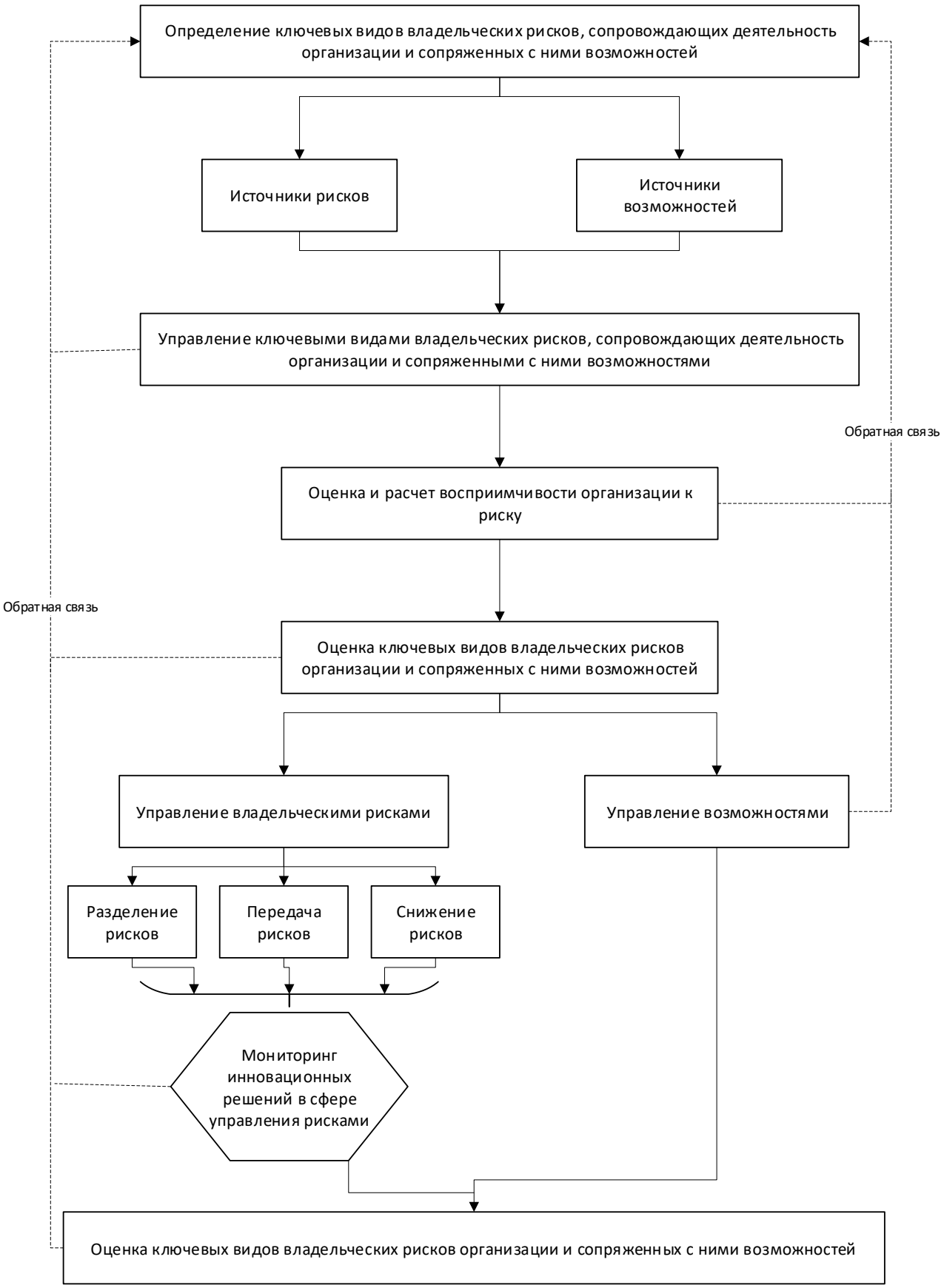

Рисунок 10 - Схема работы авторской структуры управления владельческими рисками

Источник: составлено автором

Ее суть сводится к тому, что реализация инновационного подхода к развитию организации признана важной и ключевой задачей, однако, сопровождающие ее достижение высокие риски и неопределенность, стимулируют владельцев (собственников) и менеджеров снизить агрессивность в получении и внедрении инноваций в производственный и управленческий процессы. Стратегия стабилизации в значительной степени носит кратко- и среднесрочный характер, является инструментом сохранения уровня чистой прибыли организации во время кризиса.

Министерство экономического развития и туризма Республики Алтай, на базе которого были апробированы основные результаты настоящего исследования разрабатывает и реализует сравнимые стратегии развития региона. Однако, по мнению автора, независимо от типа владельческой стратегии развития, которой придерживается организация повышение качества этой стратегии в условиях смены технологических укладов зависит от учета возможности интеграции в систему управления рисками механизмов владельческого контроля и аудита, а, следовательно, создания механизмов управления рисками, выявления и использования возможностей, связанных с ними.

Как уже отмечалось ранее наиболее распространенной классификацией рисков организации, и владельческие риски не являются исключением, является деление всех видов рисков на четыре большие группы, а именно:

- стратегические риски;
- оперативные риски;
- информационные риски;
- риски соответствия.

Стратегические риски относятся к процессу выбора и реализации стратегии достижения целей. Реализация этих рисков может поставить под угрозу достижение всех видов целей организации, которые соответствуют и находят отражение в содержании миссии организации. Оценка и управление стратегическими рисками является в условиях смены технологических укладов ключевой задачей систем управления владельческими рисками.

Операционные риски, связанные с выполнением компанией бизнес-функций, включая риски мошенничества и внешних событий [138, p. 65-67], могут быть вызваны наличием неэффективных или малоэффективных бизнес-процессов (совокупность взаимосвязанных мероприятий или работ, направленных на создание определённого продукта или услуги для потребителей [138, p. 70]) в сфере приобретения ресурсов, финансирования основного производственного процесса, его преобразования, вспомогательных или поддерживающих процессов, а также маркетинга товаров и услуг. Оперативные риски могут быть также связаны с потерями активов фирмы, включая репутационные.

Информационные риски сопряжены с надежностью, точностью и своевременностью деятельности информационных систем, и надежностью, а также полнотой информации, на основе которой владелец (собственник) осуществляет процесс выработки, принятия и реализации внутренних и внешних решений.

Риски соответствия связаны с наличием или отсутствием систем мониторинга взаимосвязи федеральных, региональных, местных законов и нормативных актов, внутренних кодексов и условий договоров, заключаемых организацией, а также систем обмена информацией между владельцами (собственниками) и менеджерами о неэффективности систем управления, персонала или взаимодействия с партнерами, наличия отклонений от действующего законодательства, положений договоров или установленных критериев эффективности и результатов деятельности.

На рисунке 11 представлена схема классификации основных групп источников владельческих рисков и перечислены ключевые виды рисков в каждой категории. Каждый, из включенных в схему вид рисков может быть в процессе анализа разделен на ряд подвидов, обладающих определенным набором характеристик.

Как отмечалось выше задача выстраивания взаимодействия владельца (собственника) и менеджеров в системе управления владельческими рисками состоит в установлении уникального перечня источников и видов рисков, которые наиболее актуальны для сферы деятельности организации и окружающей ее бизнес-среды.

Рисунок 11 - Классификация основных групп источников владельческих рисков

Источник: составлено автором

Еще одним важным шагом в процессе повышения качества владельческой стратегии развития организации является выявление возможностей, как сопряженных с ключевыми видами владельческих рисков, так и на прямую не связанные с ними. Очевидно, что встраивание механизмов выявления, анализа, оценки и управления возможностями в систему управления владельческими рисками позволит с одной стороны расширить влияние владельца (собственника) на процессы поиска и использования инновационных подходов реализации потенциальных возможностей и, как следствие, на процессы управления рисками организации, а с другой - повысить качество взаимодействия владельцев и менеджеров в системе управления.

В условиях смены технологических укладов возникновение потенциальных и реальных возможностей может происходить не только в результате реализации процессов внутри организации, но и в результате протекания процессов за пределами организации.

На рисунке 12 представлена схема классификации потенциальных источников возможностей.

Рисунок 12 – Схема классификации потенциальных источников возможностей

Источник: составлено автором

В рамках диссертационного исследования, по мнению автора, необходимо проанализировать содержание основных источников возможностей для развития организации представленных на рисунке 12.

Существенным внутриорганизационным источником возможностей развития организации является цепочка создания ценности. Она описывает создание ценности в рамках основных бизнес-процессов. Анализ цепочки в предлагаемой структуре системы управления владельческими рисками, способствует расширению знаний владельца (собственника) об особенностях существующих бизнес-процессов организации и возможных направлениях совершенствования как самой цепочки, так и всей системы управления организацией.

Следующим важным внутриорганизационным источником возможностей развития организации является ассортимент производимых продуктов или услуг. Содержание поиска возможностей и инноваций в современных условиях сводится к созданию новых или изменению существующих продуктов и услуг. С другой стороны, переход к новым технологическим укладам создает такие условия отношений производитель-потребитель, при которых первый может не только следовать требованиям второго, но и создавать продукцию, предвосхищающую потребности потенциальных клиентов, создавая дополнительные ниши на рынке и, следовательно, увеличивая ценность организации для владельца.

Содержание задачи исследования владельцем (собственником) бизнес-процессов в рамках предлагаемой структуры системы управления владельческими рисками является анализ, оценка существующих, а также поиск и систематизация новых знаний о направлениях их совершенствования с целью оптимизации, ускорения реализации повышения качества, снижения себестоимости готовой продукции и иных инновационных решений. Создание механизмов постоянного владельческого контроля содержания и состояния ключевых бизнес-процессов является одним из определяющих методов развития в условиях перехода к новым технологическим укладам.

Еще одним важным внутриорганизационным источником возможностей развития является владельческий анализ новых рынков. В условиях перехода к новым технологическим укладам именно выстраивание механизмов поиска и обобщения знаний владельцев (собственников) и менеджеров о новых рынках, новых группах потребителей, а также анализа их поведения и особенностей является залогом повышения качества владельческой стратегии развития.

Существенное значение для повышения качества владельческой стратегии развития организации представляет анализ источников возможностей, расположенных за ее пределами.

Одним из ключевых среди внешних источников возможностей является анализ клиентов. Другим важным источником является анализ конкурентов и контр-

агентов. Задачей анализа данных источников является определение технологической вооруженности и оснащенности конкурентов, возможностей контрагентов по удовлетворению потребностей организации в комплектующих или сопутствующих товарах, определение базовых отличий своей организации от конкурирующих, анализ потенциальных и реальных видов рисков, исходящих от деятельности конкурентов и контрагентов. Наличие полной и всеобъемлющей информации о конкурентах и контрагентах позволит владельцу (собственнику) и менеджерам сформировать новые знания о возможных направлениях взаимодействия и, следовательно, возможностях развития организации.

Особое значение имеет анализ внешних источников новых технологий и научных разработок. Суть этого анализа сводится к изучению всего спектра инновационных решений и разработок, оборачивающихся на рынке или к поиску возможностей по установлению более тесных отношений с ведущими научными центрами по созданию и развитию таких решений.

Современные условия диктуют каждой организации необходимость разработки собственного списка источников возможностей развития, отражающих логику ее функционирования и наиболее характерных для бизнес-среды, окружающей организацию.

Особое место в системе управления владельческими рисками в современных условиях занимают:

- анализ условий ведения бизнеса на рынках, где представлена организация и возможностей их изменения;

- моделирование рынков и существующей на них конкуренции;

- анализ чувствительности рынков к действиям организации.

Использование этих трех методики анализа рисков и возможностей, определяют эффективность функционирования всей системы управления владельческими рисками организации.

Грамотно выстроенные процессы анализа условий ведения бизнеса на рынках, где представлена организация и возможностей их изменения, позволяют вла-

дельцам (собственникам) не только сориентироваться правильно ли функционирует система маркетинга организации, но и определить недостатки, которые тормозят динамику развития организации. Основной задачей такого анализа является:

- поиск решений, связанных с изучением и устранением пробелов в существующей структуре отрасли;

- определение круга клиентов, потребности которых не удовлетворяются действующими на рынке конкурентами, но создание ценности для которых требует внесения изменений в бизнес-модель организации;

- определение потребностей рынка в дополнительных продуктах или услугах, создание и реализация которых позволит организации продуцировать для владельца дополнительную чистую прибыль.

Разработка в рамках систем управления владельческими рисками моделей рынков, на которых действует организация и оценки существующей на них конкуренции позволяет владельцам (собственникам) и менеджерам не только сформулировать и разработать идеализированную конструкцию отражающую спектр наиболее эффективных управленческих решений, которые необходимо реализовать в настоящем, чтобы получить максимальный эффект в будущем, но и выстроить схему обмена знаниями между владельцами и менеджерами с целью поиска и апробации потенциально прорывных идей.

Очевидно, что наличие данного механизма в предлагаемой структуре системы управления владельческими рисками позволяет расширить возможности владельцев влиять на способность системы управления по выявлению, анализу и управлению существующими и потенциальными рисками и возможностями.

Особое значение приобретает способность владельцев и менеджеров использовать такую методику анализа рисков и возможностей, как анализ чувствительности рынков к действиям организации.

Логика современной рыночной экономики такова, что любая организация имеет возможность создать как отдельную нишу на рынке, где она действует, так и целый рынок. Одним из способов реализации такой методики анализа рисков и воз-

можностей развития организации, является концентрация внимания на потребностях и требованиях клиентов, удовлетворение которых стимулирует изменения в технологии и процессах деятельности организации, а, следовательно, является источником повышения инновационного потенциала организации. Существует три группы клиентов, которые могут быть источниками этой информации:

- те, кто перебрал и рассмотрел все существующие на рынке решения, но не смог выбрать из них ни одно удовлетворяющее его требованиям;

- те, кто не удовлетворен существующими на рынке решениями;

- те, кто находится на периферии рынка, и которым не хватает навыков и ресурсов, чтобы извлечь выгоду из существующих на рынке решений.

Подводя итог вышеизложенному, очевиден следующий вывод: в условиях смены технологических укладов развитие систем управления владельческими рисками определяется наличием в их структуре широкого спектра методов и методик анализа бизнес-среды организации, ключевую роль в практическом применении которых играет непосредственно владелец (собственник).

Современная система управления владельческими рисками представляет собой качественно выстроенный процесс выявления и классификации факторов риска, а также анализа существующих и потенциальных возможностей развития организации, который включает в себя комплекс средств оценки и управления, применение которых входит в исключительную компетенцию владельцев (собственников). Участие владельца в формировании и развитии систем управления рисками является гарантией того, что основные изменения, которые будут вноситься менеджерами в бизнес-модель организации будут скоординированы и контролируемы. Кроме того, по итогам анализа рисков и возможностей развития организации именно владелец (собственник) определяет дальнейшие стратегические направления деятельности организации.

5.2 Значение управления владельческими рисками в деятельности высшего управленческого персонала

Основой развития систем управления владельческими рисками является выстраивание взаимодействия между владельцами (собственниками) и топ-менеджерами. В авторской структуре системы разработан следующий алгоритм решения данной проблемы. После того, как во владельческой стратегии риски и возможности идентифицированы и классифицированы по приоритету, следующим шагом в совершенствовании является с одной стороны оценка степени воздействия рисков на систему управления и прогнозирование масштабности последствий реализации рисковых событий, а с другой – анализ значимости и масштабности выявленных возможностей для развития организации.

Основной задачей топ-менеджеров в контексте предлагаемой структуры является анализ, оценка и управление склонностью организации к риску, она определяется как количество и тип риска, который организация готова принять для достижения своих стратегических целей [101, с. 75]. Организации могут иметь различную степень склонности в зависимости от сферы деятельности, корпоративной культуры и стратегических целей. В свою очередь склонность владельца и инвестора к риску помимо указанных факторов определяется личными качествами и опытом.

Решение задачи по анализу, оценке и определению приемлемых для организации уровней риска является базовой в выстраивании процессов взаимодействия владельцев и топ-менеджеров, так как позволяет сформировать единое представление о направлениях реакции системы управления на возможности и риски, которые сопровождают организацию. В предлагаемой авторской структуре системы управления владельческими рисками склонность организации к риску определяется и согласовывается владельцами (собственниками) и топ-менеджерами, предшествуя процессам оценки отдельных рисков и возможностей.

Логика исследования требует определить понятие «склонность к риску» как комплекс мер и механизмов интеллектуальной оценки риска, являющуюся результатом взаимодействия владельцев (собственников) и менеджеров в процессе формирования и развития систем управления.

В авторской структуре по итогам реализации процессов совершенствования стратегии развития организации владелец (собственник) делегирует топ-менеджерам обязанность по определению и нормативному закреплению пороговых значений склонности организации к риску. При этом его роль в этом процессе должна заключаться в координации и контроле данных процессов с последующим утверждением итогового решения. В свою очередь задачей топ-менеджеров является анализ всех характеристик основных возможностей и рисков, выявленных в процессе совершенствования стратегии развития, с целью определения их уровней на предмет соответствия пороговым значениям склонности организации к риску. Одним из наиболее эффективных способов оценки и определения пороговых значений автор считает использование экспертных методов анализа. В результате проведения экспертного опроса формируется график, отражающий склонность организации к риску, на базе которого владельцы (собственников) и топ-менеджеры сформируют единое представление о влиянии стоимости реализации рисковых событий для системы управления организации, а также прогнозируют частоту их реализации.

Графическое изображение границы склонности организации к риску представлена на рисунке 13.

Все показатели рисков, значения которых попадают в светло-серый треугольник графика находятся ниже или на уровне пороговых значений склонности организации к риску, а, следовательно, могут быть приняты организацией к сведению, но подлежат мониторингу со стороны владельцев (собственников) и топ-менеджеров.

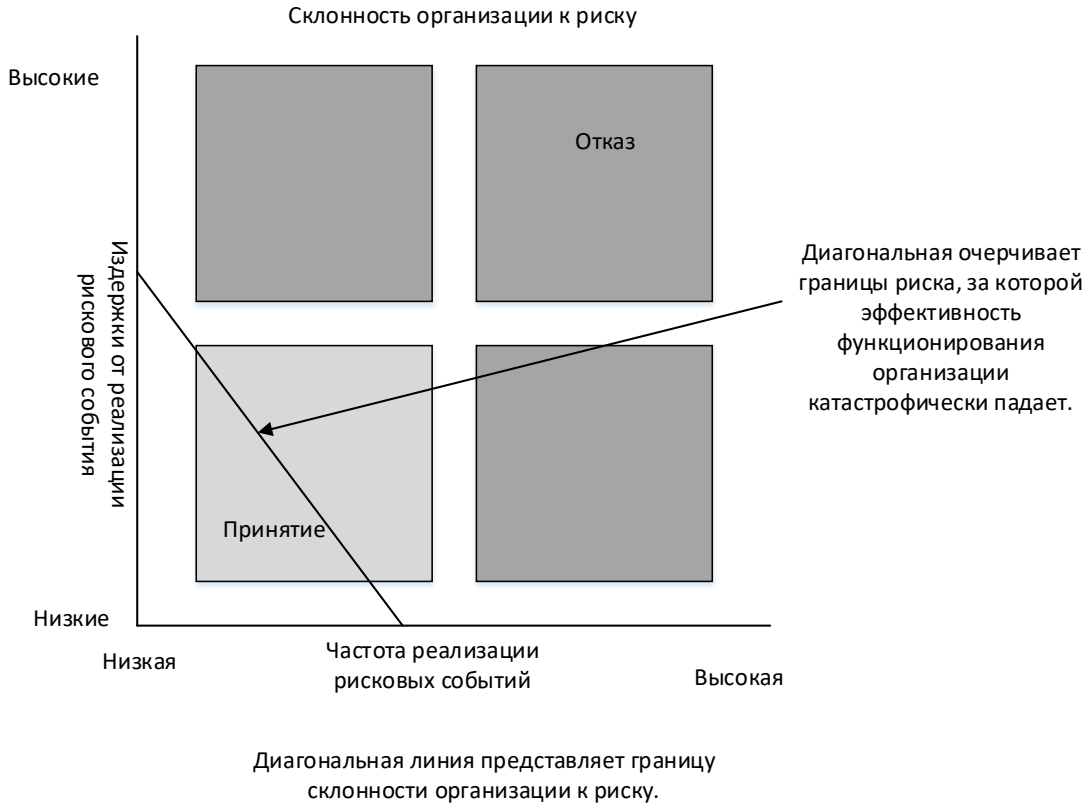

Рисунок 13 - Графическое изображение границы склонности организации к риску

Источник: составлено автором

Все показатели рисков, значения которых находятся за пределами линии пороговых значений, в сером разделе, представляют риски, характеризуемые высокой вероятностью реализации и, следовательно, не приемлемы для организации. Для управления этими рисками должен быть разработан комплекс мер по их минимизации.

Важно отметить, что в условиях смены технологических укладов на уровень склонности организации к риску, а, следовательно, и на ее способности по принятию на себя большого объема рисков влияет множество факторов. К числу наиболее распространенных относятся:

- готовность и способность системы управления организации к выработке и реализации инновационных управленческих решений;

- размер организации;

- способность организации создавать дополнительную чистую прибыль для владельца и новую ценность для клиентов;

- репутация;

- производственная база;

- опыт в реализации инновационных проектов;

- скорость и качество функционирования системы управления организацией, а также ее взаимодействия с владельцем.

Автор считает необходимым остановиться на анализе каждого из перечисленных факторов.

Готовность и способность системы управления организации к выработке и реализации инновационных управленческих решений.

В современных условиях отдельные типы организаций демонстрируют большую готовность и способность к выработке и реализации инновационных управленческих и производственных решений в отличие от конкурентов. В большинстве случае данная склонность основана на логике системы управления и построения организационной структуры предприятия, в рамках которых владельцы (собственники) и менеджеры стремятся достичь максимальной степени взаимодействия между всеми уровнями управления. Организации, которые реализуют такую форму корпоративного управления несут меньшие издержки, связанные с реализацией инновационных управленческих решений, чем их конкуренты. При этом такие организации в условиях смены технологических укладов имеют возможность претендовать на гораздо более высокую норму прибыли, чем их более осторожные коллеги.

Размер организации. Одной из ключевых характеристик, влияющих на склонность организации к риску, становится ее размер. Это выражается в том, что более крупные и диверсифицированные организации сталкиваются с большим разнообразием рисков. Такие организации потенциально имеют больше возможностей по формированию и развитию систем управления владельческими рисками, ключевым фактором эффективности которых является эффект масштаба, с помощью которого последствия реализации рискового события могут быть минимизированы. Примером в данном случае могут служить организации, связанные с инфраструктурой, такие как ОАО «Российские Железные Дороги».

Так, например, в случае осуществления вложений в развитие железнодорожной сети в размере 5% от всего объема своих иностранных инвестиций, характеризуемой высоким уровнем политической нестабильности ОАО «РЖД» может за счет использования, в качестве компенсации потенциальных потерь от реализации политического риска, прибыли от вложений в развитие железнодорожной инфраструктуры как на территории России, так и в других странах сохранить свое присутствие в данной стране в отличие от небольшой организации имеющий уровень вложений в экономику данной страны в размере 25% своих иностранных вложений при аналогичном уровне ликвидности инвестиций и нормы прибыли. Приведенные выше статистические данные основаны на открытой отчетной информации, публикуемой ОАО «РЖД».

Вышеизложенное позволяет сделать вывод, что в современных условиях использование эффекта масштаба позволяет крупным организациям иметь более высокий уровень склонности к риску, за счет снижения степени воздействия последствий рисковых событий. Владельцы (собственники) крупных организаций могут реализовывать политику снижения склонности организации к риску, уходя от предпринимательской модели организации с целью обеспечения ее долгосрочного развития.

Способность организации создавать дополнительную чистую прибыль для владельца и новую ценность для клиентов: является ключевым фактором повышения склонности организации к риску, так как использование моделей диверсификации ассортимента производимой продукции или оказываемых услуг обеспечивает организации стабильный денежный поток, который обеспечивает меньшую восприимчивость владельцев к возможным убыткам. Стабильность денежного потока, обеспеченная эффективностью производственных процессов организации в современных условиях, становится одним из определяющих факторов, влияющих на склонность организации к риску, что является основным фактором развития инновационного потенциала организации. С другой стороны, способность создавать дополнительную чистую прибыль для владельца и новую ценность

для клиентов, а, следовательно, и высоких уровней денежного потока, при достаточно низком уровне склонности к риску зависит от эффективно выстроенной системы управления.

Репутация: организации, обладающие репутацией эффективных, имеют более высокий уровень склонности к риску, поскольку их владельцы (собственники) и менеджеры получают в распоряжение системы управления организацией инструменты и механизмы, позволяющие реализовывать инновационные, высоко рисковые проекты, не ставя под угрозу основной бизнес.

Одним из примеров организации с подобной репутацией является ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» (г. Новосибирск), входящее в состав ГК Ростех. Данное предприятие занимается научными разработками и производством в сфере высокоточной оптики. Производство оптики в НИИ электронных приборов осуществляется с момента основания предприятия в 1950 году. В данном случае репутация является следствием длительной истории производства и становится источником повышения склонности организации к риску. Оценка руководством НИИ ущерба, который данный фактор может оказать на репутацию организации послужило стимулом апробации, предлагаемой автором структуры системы управления владельческими рисками.

Автором были сформулированы и представлены руководству ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» предложения по модификации существующей системы управления рисками, которые позволили регулировать и оценивать склонность организации к риску. К числу таких предложений относились:

- внедрение системы управления знаниями на основе, предложенной в настоящем исследовании структуры с целью расширения возможностей руководства НИИ по привлечению инновационного потенциала сотрудников и менеджеров среднего звена к процессам анализа и оценки существующих, а также выявлению и изучению потенциальных рисков, связанных как с производственными процессами НИИ, так и с процессами реализации готовой продукции;

- расширение спектра используемых в производственном процессе и процессе сбыта готовой продукции инструментов управления рисками таких как страхование, перестрахование, хеджирование (хеджирование - страхование, снижение риска от потерь, обусловленных неблагоприятными для продавцов или покупателей изменениями рыночных цен на товары в сравнении с теми, которые учитывались при заключении договора. Суть хеджирования состоит в том, что продавец (покупатель) товара заключает договор на его продажу (покупку) и одновременно осуществляет фьючерсную сделку противоположного характера, то есть продавец заключает сделку на покупку, а покупатель — на продажу товара. Таким образом, любое изменение цены приносит продавцам и покупателям проигрыш по одному контракту и выигрыш по-другому. Благодаря этому в целом они не терпят убытка от повышения или понижения цен на товары, которые надлежит продать или купить по будущим ценам [101, с. 450]);

- расширение спектра партнерских отношений со смежными предприятиями, как входящими в ГК Ростех, так и представляющими другие государственные компании и объединения;

- разработка и внедрение в системе подразделений НИИ ответственных за внешнеэкономическую деятельность и сбыт готовой продукции комплекса маркетинга для анализа положения на существующих рынках сбыта и налаживания взаимодействия НИИ с потенциальными заказчиками.

Производственная база: развитие и совершенствование производственной базы является основополагающим в комплексе мер по выявлению, анализу, оценки и управлению рисками. Анализ данного фактора стал одним из ключевых этапов апробации авторской структуры системы управления владельческими рисками, проведенной автором на базе Дистанции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги» и ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» (г. Новосибирск) структурного подразделения ГК Ростех.

В процессе апробации было установлено, что производственная база организаций объектов исследования обладает значительным инновационным потенциалом и создает условия для внедрения новых решений в производственный процесс. Объем инвестиций в расширение производственной базы у них колеблется, что связано как с внешними факторами, такими как сужение возможностей по использованию внешнего финансирования за счет внебюджетных источников у ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» и колебания поступлений от грузоперевозок и пассажирских перевозок у ОАО «Российские Железные Дороги».

Для устранения выявленных проблем были сформулированы и представлены руководству организаций следующие предложения:

- внедрение модульного принципа построения производственной инфраструктуры для ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов»;

- совершенствование процессов анализа и оценки труда управленческого персонала для обеих организаций.

Очевиден вывод: в условиях смены технологических укладов анализ и совершенствование производственной базы организации является важным аспектом развития систем управления владельческими рисками, так как позволяет расширить базу для контроля состояния и процессов функционирования как самого производства, так и системы управления.

Опыт в реализации инновационных проектов: важнейшим фактором эффективности систем управления владельческими рисками является выстраивание и стимулирование внутриорганизационной системы управления знаниями и опытом между владельцами (собственниками) и менеджерами в процессе реализации инновационных проектов и управления рисками с этим процессом связанными. Построение такой внутриорганизационной системы управления знаниями является одной из задач предлагаемой структуры системы управления владельческими рисками. Это позволит, по мнению автора, владельцам организации с одной стороны

расширить собственной влияние на процессы выявления, анализа, оценки и управления рисками, а с другой – создаст механизм взаимной передачи знаний о рисках между владельцами и менеджерами, а, следовательно, повысит эффективность взаимодействия между ними. Это является определяющим элементом повышения гибкости и прозрачности систем управления организации и может способствовать повышению качества разработки и реализации управленческих решений.

Так в процессе апробации на базе ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» было установлено, что, обладая значительным опытом производства и реализации готовой продукции для зарубежных заказчиков НИИ имеет возможность эффективнее анализировать риски внешнеэкономической деятельности, а, следовательно, выстроить систему управления рисками и возможностями, которая обеспечит регулирование склонности к риску.

В свою очередь в процессе апробации на базе Дистанции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги» была сформулирована рекомендация об использовании практики прототипирования в процессе развития инфраструктуры Московской Железной Дороги. Такая практика снижает риск внедрения новых продуктов, при одновременном создании условий для анализа и оценки дополнительных возможностей развития, а также отслеживания иных видов рисков, сопровождающих процессы внедрения инновационных решений.

Скорость и качество функционирования системы управления организацией, а также ее взаимодействия с владельцем: это ключевым элементом оценки эффективности системы которой оценивается ее гибкость и адаптивность. Под гибкостью и адаптивностью, по мнению автора, следует понимать способность с максимальной точностью прогнозировать риск и оперативно, и эффективно реагировать на основные виды рисков, а также отслеживать создаваемые ими возможности развития. Очевидно, что степень гибкости и адаптивности является определяющей в развитии систем управления рисками.

Основной задачей высшего управленческого персонала является анализ, оценка и формирование механизмов регулирования склонности организации к

риску. Ситуация, когда ориентированность системы управления на максимальное использование возможностей для развития сама по себе становится источником владельческих рисков. В этом случае задачей высших управленческих кадров становится изменение склонности организации к риску с целью создания условий для адаптации к процессам реализации выявленных возможностей. Решение этой задачи заключается в наращивании производственного и управленческого потенциала, что в свою очередь позволяет сдвинуть границу приемлемого для организации риска.

Для этого в авторской структуре высшие управленческие кадры могут действовать по нескольким различным направлениям. К числу таких направлений относятся:

- использование опыта в реализации инновационных проектов; в качестве инструментов реализации данного направления могут служить:

• совершенствование системы внутриорганизационного обучения менеджеров и персонала;

• внедрение и использование коммуникационных сетей в качестве средства активизации обучения менеджеров и персонала;

- совершенствование инструментов управления, в том числе:

• расширение временного периода планирования в процессе разработки и реализации управленческих решений;

• расширение числа заинтересованных сторон, рассматриваемых в процессе анализа при разработке управленческих решений;

Совершенствование внутриорганизационного обучения менеджеров и персонала подразумевает развитие механизмов обмена между владельцами (собственниками) и менеджерами опытом и знаниями об эффективных и неэффективных управленческих решениях. Задачей такого обмена знаниями является их последующее включение в системные основы политик и процедур владельческого контроля, что потенциально расширяет возможности регулирования склонности организации к риску. В основу таких механизмов может быть положена внутриорганизационная база знаний, а ее практическим воплощением - регулярное проведение

анализа и оценки эффективности бизнес-процессов как системы управления, так и всей организации в целом.

Еще одним важным направлением действий высших управленческих кадров в процессе наращивания управленческого и производственного потенциала организации является внедрение и использование коммуникационных сетей в качестве средства активизации взаимодействия владельца (собственника) и менеджеров. Решение данной задачи состоит в создании механизмов учета знаний и стратегий управления, на которой основана авторская структура. Сбор и обобщение таких знаний является одним из инструментов формирования новых видов знаний по управлению рисками и инновационных подходов в процессе построения архитектуры таких систем управления, а также снижению агентских издержек владельцев и установлению большей степени доверия между владельцами и менеджерами.

Еще одним направлением в реализации действий топ-менеджеров по наращиванию управленческого и производственного потенциала является совершенствование инструментов управления. Первый шаг - расширение временного периода планирования в процессе разработки и реализации решений по управлению рисками. Реализация процессов выявления, анализа, оценки рисков и возможностей в краткосрочном периоде может привести к формированию чрезмерно консервативной политики в отношении рисков, связанных с основным производственным процессом организации и излишне либеральной политикой в отношении управления рисками, связанными с обеспечивающими процессами системы управления.

Увеличение временного периода планирования создает условия для создания и реализации мероприятий по тщательному изучению потенциальных рисков, а, следовательно, предоставляет реальную возможность владельцам (собственникам) и менеджерам для выстраивания механизмов планирования, создания гибкого и системного комплекса мер реагирования и управления рисками.

Увеличение временного периода планирования позволяет эффективно регулировать склонность организации к риску за счет создания набора стратегический решений, позволяющих системе оперативно реагировать на реализацию рисковых

событий и предупреждать потенциальные риски. Однако, слишком длинный временной период планирования может отрицательно сказаться на качестве стратегий управления рисками, что повышает вероятность ошибок и неточностей, так как длительность фиксированного временного промежутка не позволяет оперативно реагировать на изменения бизнес-среды, а, следовательно, сама по себе становится источником владельческих рисков.

В современных условиях одним из определяющих аспектов в процессе совершенствования инструментов управления в реализации действий топ-менеджеров в процессе наращивания управленческого и производственного потенциала организации в рамках авторской структуре является расширение числа заинтересованных сторон, рассматриваемых в процессе анализа при разработке решений в сфере управления рисками.

Организации, сосредоточивающиеся только на аспекте увеличения объемов денежного потока, то есть объемов непосредственной финансовой прибыли не могут в полной мере исследовать влияние рисков, возникающих в процессе выработки и реализации управленческих решений, а значит и анализе возможностей развития организации, сопровождающих эти риски. При этом, снижение объемов денежного потока может свидетельствовать о возможных репутационных потерях организации, потери контроля над потенциальными негативными влияниями изменений законодательной базы страны, снижении рейтинга кредитоспособности организации. По степени воздействия на уровень денежного потока и, следовательно, стабильность организации реализация этих рисковых событий значительно превосходят финансовые риски.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод: анализ большего числа факторов бизнес-среды, воздействующих на организацию в современных условиях не только позволяет совершенствовать методы управления рисками, повысить оперативность реакции системы управления на реализацию рискового события, но и расширить понимание системой управления организации содержания основных видов рисков и тех возможностей для развития, которые сопровождают эти риски. Высшие управленческие кадры, такие как финансовые специалисты, включая специалистов

по управлению рисками, финансовые директора, внутренние аудиторы, играют ключевую роль в поддержке и организации системы управления владельческими рисками. Именно от их деятельности зависит обеспечение соблюдения решений владельца (собственника) по регулированию склонности организации к риску и управлению ими.

В этой связи следующим важным этапом анализа деятельности высших управленческих кадров является выстраивание механизмов практической реализации, выявленных в процессе анализа основных видов рисков, возможностей развития и минимизации самих рисков.

Особое значение для понимания, измерения и управления возможностями и рисками в авторской структуре представляет выстраивание средств и методов оценки потенциальных выгод от реализации возможностей и последствий рисковых событий.

Очевидно, что одним из следствий повышения эффективности систем управления владельческими рисками является то, что возможности развития организации, связанные с рисками, практическое воплощение которых раньше представлялось слишком рискованным, воспринимаются как более привлекательные и легко реализуемые. Использование возможностей развития организации, связанных с основными видами владельческих рисков, при устойчивости функционирования систем управления ими могут способствовать формированию дополнительных конкурентных преимуществ для организации.

Основываясь на результатах апробации авторской структуры на базе ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» (г. Новосибирск) структурного подразделения ГК Ростех и Дистанции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги», предлагается использовать в рамках реализации задач деятельности высших управленческих кадров следующий набор методов оценки потенциальных выгод и возможностей, получаемых организацией от развития систем управления владельческими рисками, к числу которых относятся:

- оценка перспектив увеличения доли рынка организации;

- расчет вероятности получения прибыли от внедрения инноваций в производство и систему управления;

- расчет количества новых клиентов;

- расчет потенциала роста продаж;

- учет доходов, объема прироста капитала для расчета чистой прибыли, полученной в результате использования инноваций.

Для оценки значения результатов внедрения авторской структуры системы управления владельческими рисками или ее частей в организациях, явившихся базой для апробации основных положений диссертационного исследования, для повышения эффективности организации был использован метод моделирование структурных уравнений.

Очевидным преимуществом данного метода в сравнении с моделированием наблюдаемых переменных является то, что он позволяет оценить скрытые переменные, которые не могут быть непосредственно оценены одной наблюдаемой мерой и могут генерировать ошибки измерения, а не предполагать, что в процессе измерения не было допущено ошибок.

Основной задачей метода является описание связи между наблюдаемыми переменными и ненаблюдаемыми переменными путем минимизации расстояния между ковариационной матрицей выборки и ковариационной матрицей (меры линейной зависимости двух случайных величин), предсказанной моделью.

Для первичной оценки достоверности статистических данных в методе моделирования структурных уравнений были использованы: качество индекса пригодности (GFI), показатель сравнительного соответствия (CFI), нормализованный индекс соответствия (NFI), показатель Такера-Льюиса (TLI), скорректированный показатель качества соответствия (AGFI), χ^2 -квадрат/степень свободы (CIMN/DF), а также среднеквадратическая ошибка оценки (RMSEA). В таблице 11 представлены статистические данные о пригодности, необходимые для реализации метода моделирования структурных уравнений.

Цифровые данные, представленные в таблице, были получены автором в процессе анализа внутренних отчетных документов ОАО «Научно-исследовательский

институт электронных приборов» (г. Новосибирск) структурного подразделения ГК Ростех и Дистанции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги».

Таблица 11 - Модель пригодности для оценки и тестирования статистических данных

Показатель	Данные организаций в процессе апробации результатов исследования	Данные организаций без внедрения результатов исследования	Приемлемость критерия
качество индекса пригодности (GFI)	0,943	0,962	>0,90 высокая приемлемость
показатель сравнительного соответствия (CFI)	0,921	0,930	>0,90 высокая приемлемость
нормализованный индекс соответствия (NFI)	0,875	0,912	>0,90 высокая приемлемость
показатель Такера-Льюиса (TLI)	0,893	0,896	>0,90 высокая приемлемость
скорректированный показатель качества соответствия (AGFI)	0,909	0,943	>0,90 высокая приемлемость
χ^2 -квадрат/степенm свободы (CIMN/DF)	2,387	6,895	<5 высокая приемлемость
среднеквадратическая ошибка оценки (RMSEA)	0,065	0,054	<0,05 закрыта <0,08 хорошо <0,10 приемлемо

Источник: составлено автором

При рассмотрении соответствия индексов в таблице 11, можно сделать вывод, что GFI (0.943), CFI (0.921), AGFI (0.909), CIMN/DF (2.387), и RMSEA (0.065) показатели, идеально подходят для удовлетворения приемлемых критериев оценки влияния внедрения авторской структуры управления владельческими рисками или ее отдельных частей в организациях, явившихся базой для апробации результатов исследования. В свою очередь NFI (0.875) и TLI (0.893) не удовлетворяют критериям.

Также важно отметить, для анализа данных, организаций, явившихся базой для апробации результатов исследования, до начала апробации, TLI (0.896) и COMMON/DF (6.895) являются единственными двумя показателями, которые не соответствуют требованиям. Однако, остальные показатели, такие как GFI (0.962), CFI (0.930), NFI (0.912), AGFI (0.943), и RMSEA (0.055), достаточны для того,

чтобы продемонстрировать, что выборка этих данных также соответствует надежности и обоснованности метода моделирования структурных уравнений.

Расчет на основе данной системы показателей позволил владельцам и менеджерам оценить риски реализации тех или иных управленческих решений, связанных с вложением средств в развитие организации, а также, связанные с процессами управления этими рисками возможности инновационного развития организации, что подтверждается актами о внедрении результатов исследования.

Оценка рисков на основе предложенной системы показателей осуществляется по пяти направлениям:

- оценка масштабов последствий реализации рискового события;

- оценка вероятности возникновения опасностей и угроз, а также степени их влияния в виде оценки потенциальной прибыли или убытка;

- количественная оценка влияния опасностей и угроз на организацию по формуле: (количественный показатель степени влияния) умноженный на (% вероятность);

- анализ издержек и выгод от принятия мер по управлению рисками;

- ранжирование рисков.

Задачей деятельности высших управленческих кадров на данном этапе является организация и контроль процессов определения и расчета денежного выражения последствий реализации всех рисков, описанных в схеме классификации источников и видов владельческих рисков (Рисунок 11).

На основе полученных результатов расчетов указанной системы показателей осуществляется построение прогноза направлений распределения ресурсов организации и обоснования принятия управленческих решений, связанных с этим распределением.

Построение и развитие эффективных методов и инструментов управления владельческими рисками является необходимым условием успешности любой организации, так как их применение создает дополнительные возможности развития и конкурентные преимущества. Наличие эффективной системы управления вла-

дельческими рисками в основе которой лежат комплексные методики оценки рисков в конкретных областях деятельности, а также ценностей и возможностей, которые сопровождают эти риски, позволяет владельцам (собственникам) принимать дополнительные виды рисков.

Эффективное выстраивание ролей и обязанностей высших управленческих кадров позволяет владельцу (собственнику) четко выстраивать процессы управления как всей организацией, так и отдельным проектом, что в свою очередь создает возможность для расширения его роли в процессах выявления, анализа, оценки и управления стратегическими рисками и возможностями.

Одной из центральных задач высших управленческих кадров является выработка предложений владельцу по формированию набора инструментов управления рисками, опирающихся на результаты расчетов, приведенных выше показателей и ранжирования рисков.

Подводя итог вышеизложенному, очевиден вывод: в условиях смены технологических укладов, владельческие риски с одной стороны представляют собой значительные опасности и угрозы для функционирования организации, а с другой - они предоставляют владельцу (собственнику) значительные возможности для создания и культивации новых конкурентных преимуществ и новых способов удовлетворения потребностей клиентов. При этом важнейшим условием реализации этих преимуществ, является наличие и эффективное функционирование системы методов и механизмов оценки, и обработки рисков и возможностей, которые позволяют адекватно и качественно определять, кодифицировать сами риски и возможности, а также смягчать последствия их проявления.

5.3 Построение процессов реализации и оценки эффективности системы управления владельческими рисками организации

В условиях смены технологических укладов основной задачей владельца, (собственника) становится формирование и развитие систем выявления, анализа, оценки и управления рисками на основе механизмов владельческого контроля. Основными факторами, приводящими к активизации данных процессов, являются такие «провалы» внутриорганизационных подсистем как рост асимметрии информации между владельцами и менеджерами, манипуляции последних с отчетностью организации, сбои систем внутреннего контроля и управления.

Владельческие риски, с которыми организации сталкиваются на современном этапе по своей сути становятся крупнее и разнообразнее, а последствия их реализации имеют глобальный эффект. Эти риски относятся не только к проблемам взаимодействия владельцев и менеджеров, формирования отчетности и соответствия требованиям законодательных и нормативных актов, они также включают в себя стратегические и операционные риски. Еще одним фактором, определяющим актуальность изучения проблем развития систем управления владельческими рисками, а, следовательно, и источником таких рисков, является увеличение процессов формирования стратегических альянсов и бизнес-партнерств между организациями.

Очевидно, что без отвечающей всем современным требованиям системы управления владельческими рисками организация не может эффективно реагировать на возникающие новые виды рисков и угроз, а, следовательно, разрабатывать и реализовывать стратегические и оперативные решения.

Основной задачей систем управления владельческими рисками в условиях смены технологических укладов является создания для владельцев и менеджеров инструментов оценки сути и характеристик различных видов организационных

рисков, что позволяет повысить качество разработки и принятия управленческих решений, а в перспективе и объем издержек организации.

Данные, полученные на основе анализа бизнес-процессов систем управления владельческими рисками составляют базу:

- операционных и инвестиционных проектов и программ организации;

- оценки результатов деятельности организации;

- решений по выплатам вознаграждений менеджерам и чистой прибыли владельцам.

Развитие систем управления владельческими рисками имеет решающее значение для совершенствования бизнес-процессов участия высших управленческих кадров и владельцев в системе управления организацией, так как они несут ответственность за качество построения механизмов управления.

В четвертой главе диссертационного исследования была представлена авторская структура системы управления владельческими рисками на основе интеграции механизмов управления знаниями и рисками. Ранее в пятой главе были проанализированы основные алгоритмы разработки, на основе предлагаемой структуры, процессов совершенствования владельческой стратегии развития организации и деятельности высших управленческих кадров.

Все представленные в диссертационном исследовании модели и алгоритмы прошли апробацию на базе ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» (г. Новосибирск) структурного подразделения ГК Ростех, Дистанции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги» и процессе разработки программ регионального развития Министерства экономического развития и туризма Республики Алтай.

На рисунке 14 представлена схема процессов участия владельцев в управлении рисками.

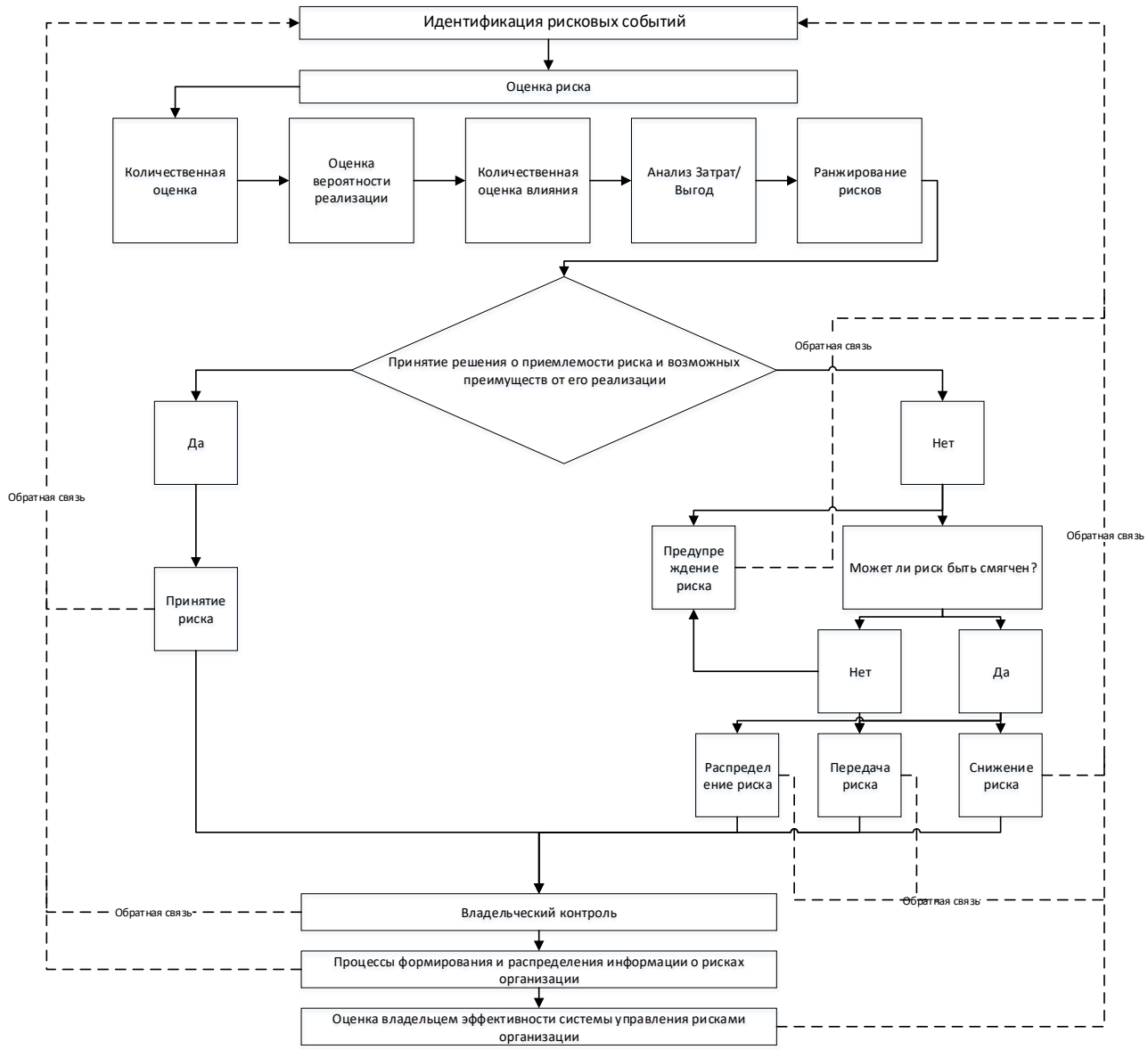

Рисунок 14 - Схема процессов участия владельцев в управлении рисками

Источник: составлено автором

Процесс управления рисками начинается с оценки события. Владелец инициирует задачу о необходимости выработки механизмов минимизации воздействия рисков бизнес-среды на организацию. В этой связи одной из важных задач является составление полного списка существующих и потенциальных рисков. Отправной точкой для анализа автор предлагает данные классификации источников и видов владельческих рисков, представленной на рисунке 11. Составление такого перечня позволит акцентировать внимание на события и факторы бизнес-среды, которые могут являться источниками рисков. Содержание и логику реализации процессов

формирования перечня каждая организация разрабатывает самостоятельно на основе всей совокупности методов и вспомогательных средств выявления рисков, которые сформированы в современной управленческой науке. К числу таковых относятся:

- анализ основных показателей организации;

- анализ потока событий бизнес-среды;

- анализ показателей факторов внешней среды;

- исследование внешних и внутренних факторов посредством основных групповых методик анализа, а именно методики мозгового штурма, метода синектики (Синектика - методика исследования, основанная на социально-психологической мотивации коллективной интеллектуальной деятельности, предложенная У.Дж. Гордоном. Является развитием и усовершенствованием метода мозгового штурма. У. Гордон сформулировал в виде метода решения проблем, когда руководил группой исследования изобретений для Артура Д. Литтла. Один из эвристических методов. При синектическом штурме допустима критика, которая позволяет развивать и видоизменять высказанные идеи. Этот штурм ведет постоянная группа. Её члены постепенно привыкают к совместной работе, перестают бояться критики, не обижаются, когда кто-то отвергает их предложения, тем более что эти предложения могут быть востребованы в ходе дальнейшей работы), метода Дельфи (является методом экспертного оценивания. Особенности: заочность, многоуровневость, анонимность. Исходная предпосылка метода — если грамотно обобщить и обработать индивидуальные оценки квалифицированных экспертов по поводу ситуации на рынке, то можно получить коллективное мнение, обладающее достаточной степенью достоверности и надежности. Суть этого метода в том, чтобы с помощью серии последовательных действий — опросов, интервью, мозговых штурмов — добиться максимального консенсуса при определении правильного решения. Анализ с помощью дельфийского метода проводится в несколько этапов, результаты обрабатываются статистическими методами) [100, с. 230-232].

Следующей важной задачей является инициация и контроль процессов оценки рисков по величине и вероятности возникновения. Для этого необходимо

задействовать количественные методы оценки рисков. Среди основополагающих количественных методов оценки рисков следует выделить метод оценки потенциальной стоимости рисков и метод оценки выгод от реакции системы управления организации на реализацию рискового события.

Роль системы на данном этапе сводится к определению ключевых факторов риска, а именно предпосылок и последствий, которые позволят оценить:

- воздействия рисков на способность организации создавать новую ценность для клиента и чистую прибыль для владельца;

- преимущества, формируемые в результате эффективного функционирования системы управления владельческими рисками.

Основываясь на результатах оценки данных для проведения анализа влияния внедрения структуры в организациях, явившихся базой для апробации основных положений диссертационного исследования, автор считает необходимым привести далее результаты этого анализа и соответствующие расчеты.

Цифровые данные, представленные в таблице, были получены автором в процессе анализа внутренних отчетных документов ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» (г. Новосибирск) структурного подразделения ГК Ростех и Дистанции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги».

Таблица 12 - Оценки максимального правдоподобия для регрессионных весов

Наименование показателя	Роль показателя	стандартизированный вес регрессии	оценка веса регрессии	стандартная ошибка для оценки веса регрессии	критический коэффициент	вероятность получения критического показателя (p)
Показатели организаций, явившихся базой для апробации результатов исследования по итогам внедрения авторской модели системы управления владельческими рисками или ее отдельных частей						
Размер организации	◀Факторы воздействия	0,860	1,000			
Рост продаж	◀Факторы воздействия	0,077	0,044	0,035	1,233	0,217

Продолжение таблицы 12

Леверидж	◄Факторы воздействия	0,673	1,052	0,097	10,780	***
Непрозрачность активов	◄Факторы воздействия	-0,262	-0,008	0,001	-4,298	***
Объем добавленной стоимости для владельца	◄Факторы воздействия	0,573	0,517	0,058	8,869	***
Коэффициент рентабельности капитала	◄Факторы воздействия	0,556	0,065	0,007	9,124	***
Коэффициент вариации	◄Факторы воздействия	0,189	0,075	0,024	3,054	0,0023
Уровень дохода владельца от иных форм деятельности за рубежом	◄Факторы воздействия	0,263	0,086	0,020	4,302	***
административные издержки (AC)	◄Издержки	0,594	0,981	0,145	6,750	***
операционные издержки (OC)	◄Издержки	0,464	1,000			
финансовые издержки (FC)	◄Издержки	0,190	0,142	0,051	2,774	0,005
цикл конверсии денежных средств (CCC)	◄Эффективность	-0,783	-97,56	20,54	-4,748	***
коэффициент оборота запасов (ITO)	◄Эффективность	0,851	2,575	0,546	4,711	***
коэффициент оборота основных средств (FATO)	◄Эффективность	0,292	1,000			
Индекс эффективности системы управления рисками	◄Факторы воздействия	0,238	0,636	0,168	3,789	***
Уровень издержек	◄Факторы воздействия	-0,801	-1,937	0,294	-6,591	***
Экономическая эффективность	◄Факторы воздействия	0,198	0,195	0,078	2,483	0,013
Уровень издержек	◄Индекс эффективности системы управления рисками	-0,157	-0,142	0,065	-2,158	0,030
Экономическая эффективность	◄Индекс эффективности системы управления рисками	0,333	0,123	0,033	3,666	***
Показатели организаций, явившихся базой для апробации результатов исследования без внедрения авторской модели системы управления владельческими рисками или ее отдельных частей						
Размер организации	◄Факторы воздействия	0,479	1,000			
Рост продаж	◄Факторы воздействия	0,288	0,195	0,016	11,60	***
Леверидж	◄Факторы воздействия	0,102	0,413	0,087	4,706	***
Изменение финансового положения	◄Факторы воздействия	0,136	0,027	0,004	6,040	***
Непрозрачность активов	◄Факторы воздействия	-0,325	-0,032	0,002	-12,29	***

Продолжение таблицы 12

Объем добавленной стоимости для владельца	◄ Факторы воздействия	0,598	1,597	0,091	17,51	***
Коэффициент рентабельности капитала	◄ Факторы воздействия	0,612	0,255	0,013	18,65	***
Уровень дохода владельца от иных форм деятельности внутри страны	◄ Факторы воздействия	-0,035	-0,034	0,021	-1,582	0,113
Уровень дохода владельца от иных форм деятельности за рубежом	◄ Факторы воздействия	0,135	0,121	0,020	6,015	***
административные издержки (AC)	◄ Издержки	0,846	2,231	0,136	16,40	***
операционные издержки (OC)	◄ Издержки	0,398	1,000			
финансовые издержки (FC)	◄ Издержки	0,460	0,479	0,032	14,64	***
цикл конверсии денежных средств (CCC)	◄ Эффективность	-0.815	-122,5	8.944	-13.70	***
коэффициент оборота запасов (ITO)	◄ Эффективность	0,577	1,831	0,154	11,88	***
коэффициент оборота основных средств (FATO)	◄ Эффективность	0,399	1,000			
Индекс эффективности системы управления рисками	◄ Факторы воздействия	0,301	1,772	0,152	11,62	***
Уровень издержек	◄ Факторы воздействия	-0.667	-3.599	0.286	-12.55	***
Экономическая эффективность	◄ Факторы воздействия	0,322	0,806	0,092	8,734	***
Уровень издержек	◄ Индекс эффективности системы управления рисками	-0,098	-0,090	0,021	-4,224	***
Экономическая эффективность	◄ Индекс эффективности системы управления рисками	0,170	0,072	0,010	6,640	***

Источник: составлено автором, по итогам апробации результатов исследования

Примечание: ***Означает вероятность того, что критическое отношение в абсолютном значении будет меньше 0,001.

В таблице приводятся оценки максимального правдоподобия для показателей факторов воздействия, затрат и эффективности. Отслеживая оценку параметров измерений в рамках метода структурных уравнений, следует отметить, что все переменные, кроме роста продаж, демонстрируют положительную динамику от

внедрения авторской структуры, а также на уровень чистой прибыли и эффективность организации. При оценке показателей до внедрения авторской структуры, диверсификация производства является единственным фактором, который не оказывает существенного влияния на существующую систему управления рисками и производительность организаций.

На этом основании, автор пришел к заключению, что, в случае внедрения структуры системы управления владельческими рисками или отдельных ее частей в организации, необходимо оценивать такие показатели как: размер фирмы, уровень кредитного плеча, степень непрозрачности активов, объем чистой прибыли для владельца, рентабельности капитала, систематические риски и степень вовлеченности организации в международную диверсификацию.

Однако, когда ведется подготовка к внедрению авторской структуры или отдельных ее частей, в дополнение к вышеупомянутым факторам, необходимо определять: темпы роста продаж, а также финансовое состояние организации.

При рассмотрении дополнительных деталей стандартизированных весов регрессии для факторов воздействия автор пришел к выводу, что параметры размера организации, левериджа и уровня дохода владельца от деятельности за рубежом при условии внедрения авторской структуры или ее отдельных частей выше, чем аналогичные показатели до внедрения. Итогом внедрения является, возрастание коэффициент размера организации на 7,9%, увеличение левериджа на 5,6%, а уровня дохода владельца от деятельности за рубежом - на 9,4%.

В свою очередь коэффициент непрозрачности активов снизился на 1,9%, объем чистой прибыли возрос на 4%, а рентабельность собственного капитала возросла на 3%.

Приведенные данные получены по итогам регрессионного анализа результатов апробации внедрения авторской структуры в ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» (г. Новосибирск) структурного подразделения ГК Ростех.

В этом контексте, можно предположить, что организации, при условии внедрения авторской структуры или ее отдельных частей получают возможность увеличить размер бизнеса, использовать более высокий финансовый рычаг, снизить уровень непрозрачности активов, повысить уровень прироста капитала и участвовать в большем объем в торговле на международных рынках.

В свою очередь оценки переменных в моделях затрат и эффективности показывают менее значительные признаки роста. Сравнивая параметры до и после внедрения авторской структуры, очевидно, что коэффициент административных издержек (AC) уменьшился на 3%, операционные издержки (OC) возросли на 1,7%, а финансовые издержки (FC) снизились на 5,9%. Важно также отметить, что внедрение авторской структуры снизило цикл конверсии денежных средств на 4%, рост коэффициента оборота запасов (ITO) на 4,8% и коэффициент оборота основных средств (FATO) на 5,9%.

Приведенные данные получены по итогам регрессионного анализа результатов апробации внедрения авторской структуры в Дистанции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги».

Итак, подводя итог вышеизложенному правомерно утверждать: внедрение авторской структуры системы управления владельческими рисками приводит к снижению административных и финансовых издержек, способствует росту эффективности управления запасами.

Описанная в рамках предлагаемой структуры системы управления владельческими рисками методика оценки ее эффективности позволяет определить:

- полный спектр рисков организации и связанных с ними возможностей развития организации;

- необходимый объем расходов на формирование и развитие систем управления рисками.

Еще одним преимуществом предлагаемой методики оценки владельцем эффективности систем управления рисками, подтвержденным в процессе апробации

в ОАО «Научно-исследовательский институт электронных приборов» (г. Новосибирск) структурного подразделения ГК Ростех, Дистанции инженерных сооружений Московской Дирекции Инфраструктуры Московской Железной Дороги филиала ОАО «Российские Железные Дороги» и Министерства экономического развития и туризма Республики Алтай, является то, что она позволяет разрабатывать владельческую стратегию развития организации, учитывающую необходимость управления основными видами рисков и связанными с ними возможностями развития.

Очевидно, что на основе количественной оценки эффективности, приведенной выше, владелец получает возможность определить набор мер реагирования на риски, а также оценить качество существующих процессов управления и контроля.

Создание и развитие формальных систем владельческого контроля, позволяет расширить возможности выявления, оценки и реакции на основные виды рисков, что является в условиях смены технологических укладов ключевым элементом повышения эффективности организации.

В современных условиях формируется тенденция к построению новых видов цепочек создания ценности, основанных на взаимодействии нескольких организаций. Возникающая взаимозависимость партнеров в расширенной цепочке создания ценности требует выстраивания новой логики сотрудничества и взаимодействия в управлении рисками. Интегрированные партнеры в расширенных цепочках создания ценности формируют механизмы передачи в реальном времени информации о различных видах владельческих рисков, в частности связанных с разработкой и реализацией интегрированных процессов и технологий, с целью максимального удовлетворения потребностей клиентов и достижения оптимальной производительности цепочки создания ценности в целом.

Одной из основных задач управления владельческими рисками было стремление владельца снизить или предотвратить влияние на размер чистой прибыли организации такого основополагающего источника рисков как асимметрия информации между владельцем (собственником) и высшими руководящими кадрами. В со-

временных условиях развитие таких систем, по мнению автора, должно основываться на формировании и совершенствовании механизмов взаимодействия между владельцами (собственниками) и менеджерами, а также внешними пользователями информации о рисках, что позволит расширить возможности обмена знаниями и повысить эффективность участия владельца в системе управления рисками и оценки им эффективности данной системы.

Основные виды владельческих рисков могут быть классифицированы по следующим четырем категориям:

- стратегические;
- оперативные;
- информационные;
- риски соответствия (Рисунок 11).

Стратегические риски связаны с процессами выбора направлений развития организации. По характеру своего проявления эти риски могут поставить под угрозу достижение организацией любых целей, в том числе и миссии.

В современных условиях реализация стратегических владельческих рисков служит следствием недооценки внешнего окружения и, как следствие, неправильной формулировки целей и задач.

Операционные риски, в свою очередь связаны:

- с реализацией в системе управления организации неэффективных или малоэффективных бизнес-процессов, связанных с разработкой, приобретением, финансированием, преобразованием и сбытом товаров и услуг;
- возникновением условий для потери организацией активов, в том числе и репутации.

Информационные риски влияют на надежность, точность и своевременность деятельность системы обмена знаниями между владельцами и менеджерами, а также надежность или полноту информации, используемой в процессах разработки и реализации управленческих решений.

Риски соответствия являются следствием несоблюдения владельцем и менеджерами федеральных, региональных и местных законов и нормативных актов,

внутренних кодексов поведения и контрактных требований, а также возможностью использования владельцем (собственником) недостоверной информации, полученной от менеджеров, сотрудников или торговых партнеров.

Результаты апробации показали, что необходимым условием эффективности систем управления владельческими рисками является изменение детализации данных в зависимости от периодичности формирования отчетности по рискам, а также в зависимости от этапа процесса управления, на котором эти данные были получены. Так отчеты о рисках, сформированные в режиме реального времени и предоставляемые владельцу (собственнику), топ-менеджерам, ответственным за распределение ресурсов и принятие других стратегических и оперативных решений могут содержать неполную информацию о логике и особенностях реализации рисковых событий. Это может быть обосновано тем, что конкретные обстоятельства, требующие быстрого реагирования на риск, не оставляют достаточно времени на сбор и анализ всей необходимой информации. В свою очередь процессы формирования периодических докладов о рисках предполагают более тщательное рассмотрение деталей.

Результаты апробации позволили установить, что соответствующий уровень расходов на управление рисками отражается в увеличении инвестиций и построение гибкой системы, которая приводит к желаемому результату для владельца — обеспечению непрерывности производственного процесса. Как следствие, повышается производительность, улучшается репутация организации и возрастает объем продаж. Реализация вышеуказанных мероприятий приводит к увеличению доходов, а достижение непрерывности бизнес-процессов снижает общий уровень затрат на управление. Все это в конечном итоге приводит к росту эффективности как системы управления, так и организации в целом.

В условиях смены технологических укладов оценка владельцем эффективности системы управления рисками зависит не только от качества функционирования механизмов формирования и распределения информации, но и от содержания, логики, особенностей бизнес-процессов управления рисками. Качественно организо-

ванный и правильно управляемый бизнес-процесс позволяет владельцу (собственнику) судить о достоверности информации, содержащейся в отчетности. В этой связи автор, полагает, что необходимым условием развития таких систем является включение информации о качестве бизнес-процессов управления рисками во все виды докладов.

Выводы по главе 5

Подводя итоги вышеизложенному необходимо отметить, что в современных условиях развитие систем управления владельческими рисками выходит за рамки традиционного взгляда на процессы управления, предполагая рассмотрения рисковых событий не только в качестве потенциальной опасности, но и в качестве потенциального средства решения проблем. Такой подход к анализу рисков требует творческого видения, а также особой структуры системы управления, в рамках которой творчество может развиваться и привести к успеху организации на рынке.

Предлагаемая в рамках настоящего диссертационного исследования схема развития систем управления владельческими рисками позволяет владельцу:

- более тщательно выявлять, оценивать риски и возможности, которые связаны между собой;

- улучшить способность организации принимать на себя риски и использовать возможности.

Такая система включает в себя следующие механизмы:

- разработки стратегии для выявления и управления рисками и возможностями — большими и малыми, очевидными и скрытыми. Подход к этим вопросам необходимо периодически пересматривать, чтобы оценить, являются ли эти методы согласованными со стратегической целью организации;

- изменения склонности организации к риску. В современных условиях наблюдаются значительные колебания в возможностях и способностях фирмы по

принятию определенного уровня риска. Владелец (собственник) обязан постоянно отслеживать показатели склонности к риску, чтобы убедиться, что бизнес-процессы соответствуют изменениям в системе управления в целом, стратегии и условиям конкуренции на основных рынках. В условиях смены технологических укладов возникновение потенциальных несоответствий между названными параметрами препятствует разработке и внедрению инновационных управленческих решений;

- оценки и анализа затрат и выгод. Хотя возможности развития и выработки инновационных управленческих решений в большинстве случае являются следствием эффективной реализации определенных стратегий, ключевым аспектом эффективности участия владельца (собственника) в системе управления организации в целом и системе управления рисками в частности является превышение потенциальных выгод над издержками, представленными в виде основных видов рисков. Рассмотрение затрат и выгод в различных точках жизненного цикла организации может гарантировать эффективность ее функционирования;

- принятия и управления рисками и возможностями. После того, как проект по снижению рисков и реализации возможностей был принят, для владельца (собственника) крайне важно обеспечить наличие и эффективность функционирования в организации соответствующих средств и системы управления ими. Без рационального регулирования этих процессов, даже самая лучшая идея может так и остаться лишь проектом;

- мониторинга бизнес-среды. Ключевой задачей владельца (собственника) на данном этапе является определение способности организации использовать выявленные возможности или сосредоточении на смягчении выявленных рисков. Ключевым инструментом решения этой задачи является осуществление владельцем мониторинга бизнес-среды на предмет выявления существующих и новых видов рисков и потенциальных возможностей.

Актуальной проблемой развития систем управления владельческими рисками является построение эффективной системы формирования и распространения

отчетности по рискам. Необходимость поиска решения данной проблемы и определила актуальность сформулированных выше предложений. Так как очевиден тот факт, что в современных реалиях правильно выстроенная система обмена информацией между владельцем (собственником) и менеджерами является залогом повышения эффективности выработки и реализации управленческих решений.

Совершенствование систем отчетности, мониторинга позволяют владельцам (собственникам) и менеджерам разрабатывать и поддерживать максимальную детализацию данных для получения более подробной информации о рисках, взаимосвязи между ними и включать эти данные в расчеты рентабельности и эффективности организации. Наличие эффективной системы формирования и распределения отчетности по рискам является основным элементом повышения конкурентоспособности организации.

Реализация разработанных в настоящем исследовании решений потребует больше, чем просто совершенствования традиционных средств управления рисками — она потребует изменений в мышлении, уровне знаний и культуры владельцев (собственников) и менеджеров не только об основных видах рисков организации, но и сосредоточения внимания на поиске, сборе и использовании наиболее достоверной, актуальной и достаточной информации необходимой для достижения эффективности систем управления владельческими рисками и получения владельцем максимального уровня чистой прибыли.

Заключение

Цель диссертационного исследования - разработка и обоснование теоретических, а также методических основ развития систем управления владельческими рисками в структурах корпоративного управления, реализация которых направлена на обеспечение устойчивого экономического роста национального хозяйственного комплекса – определила необходимость идентификации основных направлений теоретических и практических действий, в рамках которых формируются наиболее эффективные методы и механизмы взаимодействия владельца (собственника) и топ-менеджеров в управлении организацией. Это обосновано тем, что в современных научных исследованиях и практике в области управления отсутствует единая структура механизмов взаимодействия между владельцем (собственником) и системой управления организацией, которая обеспечивает возможность оценить степень влияния основных видов владельческих рисков на процесс формирования ценности в рамках основных бизнес-процессов и участвовать в выработки управленческих решений по их предупреждению. По итогам анализа была сформирована авторская структура системы управления владельческими рисками, учитывающая характеристики угроз и возможностей, обусловленных воздействием на организацию факторов внешней и внутренней среды, характером взаимодействия владельца (собственника) с топ-менеджерами в условиях цифровой экономики.

Основным результатом смены технологических укладов должно стать формирование новой логики деятельности экономической системы, основанной на разработке и использовании цифровых технологий, открывающих возможности повышения наукоемкости национального хозяйства. В современной российской и зарубежной управленческой науке эта экономическая система получила наименование – цифровая экономика. Формирование цифровой экономики становится источником дополнительных видов владельческих рисков. В этой связи в авторской структуре предложены механизмы контроля и аудита, позволяющие предотвратить или ограничить последствия реализации данных рисков.

На основе проведенного диссертационного исследования были сформулированы следующие положения, имеющие признаки научной новизны:

1. Обосновано содержание процесса развития систем управления владельческими рисками в структурах корпоративного управления на основе предметного изучения отечественного и зарубежного опыта, включающее определение принципов, приоритетов, целевых ориентиров, отличающееся новым методическим подходом к анализу и синтезу структурных взаимосвязанных элементов, что позволяет обеспечить комплексность и эффективность управляющих воздействий, реализуемых в корпоративном управлении. Среди основных принципов, выдвинутых автором выделяются следующие: а) в контексте повышения эффективности систем корпоративного управления ключевой задачей является создание механизма взаимодействия между владельцем (собственником) и топ-менеджментом, которые позволяют на постоянной основе отслеживать риски, влияющие на экономическую устойчивость организации и непосредственно участвовать в процессе выработки управленческих решений по устранению таких рисков; б) в основу механизма взаимодействия между владельцем (собственником) и топ-менеджментом должны быть положены предлагаемые в рамках исследования алгоритмы владельческого контроля и аудита; в) реализация механизма взаимодействия между владельцем (собственником) и топ-менеджментом позволит расширить возможности воздействия на процессы выявления, анализа, оценки основных видов владельческих рисков, влияющих на экономическую устойчивость организации. Данные принципы, дополняют существующие отечественные подходы к анализу систем корпоративного управления, реализуемые Российским институтом директоров и как показывают результаты апробации в ОАО «НИИ электронных приборов» (г. Новосибирск), Дистанции инженерных сооружений Московской железной дороги, подразделений ГК Ростех и ОАО РЖД повысить конкурентоспособность предприятий промышленности и транспорта

2. Введены в научный оборот понятия «цифровой риск» «управления владельческими рисками», «цифровое управление владельческими рисками», «си-

стема управления владельческими рисками» и предложена ее структура, что позволило уточнить основные направления совершенствования механизмов корпоративного управления на базе интеграции в них систем управления владельческими рисками и повышения роли владельца (собственника) в процессах взаимодействия с топ-менеджерами. Существенным элементом такого развития в условиях перехода к цифровой экономике является создание механизмов венчурного финансирования инновационных проектов. При этом особое место в этих механизмах должна занимать система управления владельческими рисками, которая может обеспечить оценку инновационных проектов и отбор наиболее перспективных для реализации. Интеграция предлагаемой в исследовании структуры в организациях, явившихся базой для апробации результатов исследования, показала положительное влияние на качество анализа и отбора инновационных проектов, реализуемых в них, что нашло отражение во внутренних нормативных документах, регулирующих вопросы управления рисками.

3. Разработана и внедрена в практику структура системы управления владельческими рисками, в которой уточнены содержание этапов, определены влияющие факторы, условия и формы ее эффективной реализации в корпоративном управление. Это позволило конкретизировать объекты и определить основные направления совершенствования механизмов стратегического управления. Результаты апробации авторской структуры и ее отдельных частей на базе ОАО «НИИ электронных приборов» (г. Новосибирск), Дистанции инженерных сооружений Московской железной дороги, подразделений ГК Ростех и ОАО РЖД подтверждают, предположение автора о приросте эффективности системы корпоративного управления отражаемого в положительной динамике показателей таких как финансовый рычаг, размер организации и другие, а также обеспечении повышения качества оценки инновационных рисков, связанных с внедрением цифровых технологий и росте числа инновационных проектов, реализуемых на базе венчурного финансирования, что нашло отражение во внутренних нормативных документах данных организаций, регулирующих вопросы создания и развития инновационного потенциала, а также управления рисками. Итогом внедрения является, возрастание

коэффициента размера организации на 7,9%, увеличение левериджа на 5,6%, а уровня дохода владельца от деятельности за рубежом - на 9,4%. В свою очередь коэффициент непрозрачности активов снизился на 1,9%, объем чистой прибыли возрос на 4%, а рентабельность собственного капитала возросла на 3%. Приведенные данные получены по итогам регрессионного анализа итогов апробации внедрения авторской структуры.

4. Разработаны ключевые принципы, в соответствии с которыми следует определять функции владельца (собственника) по выработке стратегии организации, определению содержания и элементов структуры системы управления и механизмов согласования интересов владельцев и менеджеров в этой структуре как составном элементе корпоративного управления. К числу таких принципов относятся: организационный (как результат формирования на базе авторской структуры механизма взаимодействия между владельцем (собственником) и топ-менеджерами по выявлению, анализу и оценке рисков, влияющих на эффективность организации, как в условиях экономической нестабильности, так и в условиях экономического роста); информационный (как результат формирования новых бизнес-моделей, основанных на сетевом характере взаимодействия между участниками цепочки создания ценности, предполагающий использование предложенных механизмов владельческого контроля и аудита). Основной задачей является формирование условий обмена знаниями о рисках в период перехода к новым технологическим укладам. Определяющими факторами которого являются:

- способность владельца выявлять, анализировать, оценивать и реагировать на возникающие риски в деятельности организации;

- возможность организации получить доступ к экспертным механизмам принятия решений;

- обеспечение государственных мер по защите продукции организации и ее торговой марки от подделок и иных посягательств;

- наличие механизмов защиты и осуществления права передачи технологий и прав интеллектуальной собственности;

- обеспечение взаимодействия государства и частных организаций по стимулированию деятельности, направленной на коммерциализацию научных достижений;

- повышение качества образовательной системы государства;

- определение направлений деятельности государства и частных организаций по реализации программ помощи в подготовке квалифицированных кадров для предпринимательской среды;

- стимулирование продвижения уже представленных на рынке и перспективных товаров и услуг;

- создание условий для осуществления венчурных инвестиций.

5. Разработаны специфические принципы развития систем управления владельческими рисками в рамках корпоративного управления. Сформулирована концептуальные основы трансформации взаимодействия владельца (собственника) с топ-менеджерами в контексте перехода к цифровой экономике. Использование данных принципов способствует устойчивости экономического развития и росту хозяйственной деятельности организаций. Они формализуются на основе трех ключевых компонентов: авторской структуры системы управления владельческими рисками, которая выступает основной для формирования механизма взаимодействия по выявлению, анализу и оценке влияния рисков на устойчивость организации как в условиях экономической нестабильности, так и в условиях экономического роста; механизма аудита, определяющего порядок взаимодействия при выявлении, анализе, оценке и управлении рисками, связанными с факторами внешней среды организации; механизма контроля, отражающего взаимодействие при выявлении, анализе, оценке и управлении рисками, связанными с факторами внутренней среды организации.

6. Разработаны подходы к реализации организационно-управленческих трансформаций и методические положения для достижения сбалансированности стратегических приоритетов владельца (собственника) в механизме взаимодействия с топ-менеджерами по выявлению, анализу и оценке основных видов вла-

дельческих рисков, влияющих на способность организации создавать новую ценность в структуре систем корпоративного управления. Данные подходы позволяют учитывать системные закономерности смены технологических укладов в экономике и обеспечить эффективность управления. Среди ключевых подходов выделяются: организационный - являющийся формализацией процессов трансформации бизнес-моделей корпоративного управления; инновационный – отражающий внедрение механизмов внутреннего венчурного предпринимательства в такие модели. Указанные подходы позволяют при сочетании предлагаемых в исследовании: структуры системы управления владельческими рисками, механизмов контроля и аудита обеспечить новое качество взаимодействия владельца (собственника) и топ-менеджеров в процессе выявления, анализа, оценки основных видов рисков, влияющих на способность организации создавать новую ценность на базе внедрения цифровых технологий управления.

7. Разработан, апробирован и внедрен механизм интеграции систем управления владельческими рисками в корпоративное управление, включающий: функциональную и обеспечивающую подсистемы; структуру, инструменты и технологии взаимодействия его субъектов. Механизм нацелен на управление развитием объекта исследования, регулирование воздействия на управляющие параметры, достижения эффективности и надежности управления. Процесс интеграции предполагает встраивание как всей структуры системы управления владельческими рисками в корпоративное управление, так и отдельных ее частей. Результаты апробации подтверждают выдвинутое автором предположение о положительном влиянии предлагаемой структуры на основные показатели эффективности организации.

8. Определены траектории развития объекта исследования, а также чувствительность параметров порядка к динамике управляющих переменных с помощью регрессионно-дифференциального моделирования. Полученные данные, позволили подтвердить теоретические, методические разработки и практическую значимость (социальный и экономический эффекты) достигнутых результатов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. Федеральный закон "О потребительском кредите (займе)" от 21.12.2013 N 353-ФЗ (ред. от 27.12.2018). Интернет- портал Законодательство Российской Федерации [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://fzrf.su /zakon/o-potrebitelskom-kredite-zajme-353-fz/ (дата обращения: 14.02.2017)
2. Закон РФ «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации» Закон РФ от 19 июня 1992 г. N 3085-I (с изменениями от 11 июля 1997 г., 28 апреля 2000 г., 21 марта 2002 г., 23 апреля 2012 г., 2 июля 2013 г.) - Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.pravo.gov.ru (дата обращения: 14.02.2017).
3. Федеральный закон от 21 июля 2005 года № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях». - Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.pravo.gov.ru (дата обращения: 14.02.2017).
4. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.garant.ru /products/ipo/prime/doc/71837200/ (дата обращения: 14.06.2018).
5. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г. (Распоряжение Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 г. № 2227-р) [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.garant.ru /products/ipo/prime/doc/70006124/ (дата обращения: 14.06.2018).

Российские авторы

6. Абалкин, Л. И. Уроки истории и будущее России / Л. И. Абалкин. – М., 2010. – С. 99-108.

7. Алексеев, А. Н., Абалакин А. А., Блау С. Л., Хриптулов И. В., Гнездова Ю. В., Романова Ю. А., Солдатова Н. Ф., Романова И. Н., Семченкова С. В., Лазько О. В., Чулкова Г. В., Кузьменкова В. Г., Королева Е. Л., Лаврова Е. В., Никонорова А. А., Чудакова С. А., Екименкова Е. Н., Музыкаев Б.А., Минаев А.М. Угрозы экономической безопасности современной России: опыт и последствия. Коллективная монография под научной редакцией Романовой Ю.А. / А. Н. Алексеев, А. А. Абалкин, С. Л. Блау и др. – М. : Общество с ограниченной ответственностью "Научный консультант". 2017. – 175 с.
8. Александрова, А. И. Управление рисками в экономике: проблемы и решения // Коллективная монография под редакцией С. Г. Опарина. – СПб : Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого" 2015. – 340 с.
9. Амосова, Н. А., Бровкина Н. Е., Лаврушин О. И., Вахрушев Д. С., Ларионова И. В., Рудакова О. С., Авис О. У., Мешкова Е. И. Нейтрализация негативного влияния факторов уязвимости национального банковского сектора : монография / под ред. Лаврушина О. И. – М. : КноРус. – 2018. – 176 с.
10. Антонов, В. Г. Управление рисками приоритетных инвестиционных проектов: Концепция и методология : монография / В. Г. Антонов. – М. : Русайнс, 2014. – 192 с.
11. Андрианов, Д. Л., Шульц Д. Н., Ощепков И. А Динамические стохастические модели общего экономического равновесия / Д. Л. Андрианов, Д. Н. Шульц, И. А. Ощепков // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 7 (67). – С. 31.
12. Арутюнов, Ю. А., Овчинников Г. В. Проблемы управления изменениями в организации : монография. / Ю. А. Арутюнов, Г. В. Овчинников. – М. : ФГАОУ ДПО Академия повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования. 2012 – 114 с.

13. Бадулина, А. В. Управление рисками российских производственных компаний на международном рынке малой авиации : автореф. дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Бадулина Анна Вадимовна. – М. : ВАВТ, 2016. – 25 с.
14. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент. / И. Т. Балабанов. – СПб. : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2012 – 188 с.
15. Балдин, К.В., Воробьев С.Н. Управление рисками в предпринимательстве: монография. / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев. – М.: Дашков и Ко, 2011. – 482 с.
16. Бакаев, А. С. Толковый бухгалтерский словарь. / А. С. Бакаев. – М.: Бухгалтерский учел, 2011 – 192 с.
17. Белокрылова, О. С. Модернизационный вектор посткризисного развития российской экономики. / О. С. Белокрылова. – Р-на-Дону: Содействие-XXI век, 2011 – 207 с.
18. Беляев, Ю.К., Баранников А.А., Божко Л.М., Борисоглебская Л.Н., Ветшева В.Ф., Даулетбаков Б., Королѐва Н.В., Миронова И.А., Михайлушкин П.В., Рябова Е.В., Сергеев С.М., Сыромолотова Н.В., Сычев А.Н., Чабанюк О.В. проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами. Монография. / Ю.К. Беляев, А.А. Баранников, Л.М. Божко, Л.Н. Борисоглебская и др. – Том. Книга 22. – Новосибирск: Изд-во Сибпринт, 2013 – 253 с.
19. Блауг, М. Маршаллианская экономическая теория // Экономическая мысль в ретроспективе. / М. Блауг. — М.: Дело, 1994. – 720 с.
20. Блауг, М. Система Рикардо // Экономическая мысль в ретроспективе. / М. Блауг. — М.: Дело, 1994. – 720 с.
21. Блауг, М. Теория перепроизводства Мальтуса // Экономическая мысль в ретроспективе. / М. Блауг. — М.: Дело, 1994. – 720 с.
22. Банных, А. А. Совершенствование системы управления рисками розничного кредитования коммерческого банка на основе математического моделирования : автореф. дис. … канд. экон. наук : 08.00.13 / Банных Александра Андреевна. — Пермь: ПГНИУ, Ижевск 2016 – 22 с.

23. Баринов, В.А., Елиферов В.Г., Пиримова В.Р. Управление процессами развития корпоративной культуры. / В.А. Баринов, В.Г. Елиферов, В.Р. Пиримова // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2017. —Т. 2. —№ 8. — С. 86-95.

24. Боровкова, В. А. Методологические основы формирования системы управления рисками в торговле : автореф. дис. … д-ра экон. наук : 08.00.05 / Боровкова Виктория Анатольевна СПб: РГПУ им. А.И. Герцена, 2006 – 35 с.

25. Варфоломеев, В. П. Управление высокотехнологичным производством. Монография. / В. П. Варфоломеев. – М.: Экономика, 2009 – 120 с.

26. Васильев, О. В. Особенности участия работников в управлении прибылью корпорации в России и за рубежом / О. В. Васильев // Вестник Челябинского государственного университета. – 2011. – №32 (247). – Экономика. Выпуск 34. – С. 65-74

27. Великороссов, В.В., Баитов А.В., Карякин А.М. Энергетическая безопасность России в условиях рыночных отношений в электроэнергетике. Монография. / В.В. Великороссов, А.В. Баитов, А.М. Карякин. – М.: Книжный мир, 2012 – 223 с.

28. Великороссов, В.В. Концепция совершенствования управления электроэнергетикой на основе региональных энергетических компаний (методология и принципы) : дис. … д-ра экон. наук : 08.00.05 / Великороссов Владимир Викторович. – Кострома, 2000. – 387 с.

29. Вечканов Г.С. Теория и практика инвестиционной политики / Г.С. Вечканов //Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – 2012. – № 5. – С. 148-159.

30. Воробьев С. Н. Управление рисками / С.Н. Воробьев, Балдин К. В. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 512 с.

31. Воронова, Т.А., Берченко В.С., Пермякова Е.В., Машкин Н.А., Гурциева Е., Иванов О.С., Каржанова Н.В., Маркушенок К.А., Милонов С.А., Милонова М.В., Очирбат О., Прикладова А.А., Рогов А.В., Саришвили Г.Н., Сотников А.В., Строева Г.В., Суханов П.С., Яковлев П.П., Юшкевич О.С. Стратегиче-

ские интересы России в глобальной экономике. Монография. / Т.А. Воронова, В.С. Берченко, Е.В. Пермякова, Н.А. Машкин, Е. Гурциева. – М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2015 – 120 с.

32. Гамза, В. А., Вяткин В. Н., Хэмптон ДЖ. Финансовые решения в управлении бизнесом: теоретический и методический минимум. Монография. / В. А. Гамза, В. Н. Вяткин, ДЖ. Хэмптон. – М.: Экономика, 2007 – 356 с.
33. Глазьев, С. Ю. О неотложных мерах по укреплению экономической безопасности России и выводу российской экономики на траекторию опережающего развития. Доклад / С.Ю. Глазьев. – М.: Институт экономических стратегий, Русский биографический институт, 2015. — 60 с.
34. Глазьев, С. Ю., Харитонова В. В. Нанотехнологии как ключевой фактор нового технологического уклада в экономике. / — С.Ю. Глазьев, В. В. Харитонова. – М.: Тровант, 2009. – 304 с.
35. Гончаренко, Л.П., Филин С.А., Якушев А.Ж., Сыбачин С.А. Расширенное воспроизводство инновационной сферы экономики и стимулирование спроса на инновации: теория и методология. Монография. / Л.П. Гончаренко, С.А. Филин, А.Ж. Якушев, С.А. Сыбачин. – М.: Русайнс, 2016. – 290 с.
36. Гражданский кодекс Российской Федерации. М., 2016
37. Гранатуров, В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. / В. М. Гранатуров. – М.: Дело и сервис, 2016. – 288 с.
38. Гретченко, А.И., Лукьянова М.Н. Проектирование стратегий развития местного самоуправления. Монография. / А.И. Гретченко, М.Н. Лукьянова. – М.: Русайнс, 2016 – 108 с.
39. Гришин, В.И. Переход к стратегическому планированию требует нового экономического мышления/ В.И. Гришин // Подъем экономики регионов - стратегический приоритет для России. Материалы VI международной научной конференции. Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. 2016. – Москва: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2016. – с. 5-7

40. Глущенко, В. М. Управление системой безопасности мегаполиса: теория и практика. Монография. / В. М. Глущенко. – М.: Московский городской университет управления Правительства Москвы, 2007 – 338 с.
41. Глущенко, С. А. Разработка методов и моделей поддержки принятия решений по управлению рисками проектов на базе нечеткой логики : автореф. дис. … канд. экон. наук : 08.00.13 / Глушенко Сергей Андреевич. – Р-на-Дону: ЮФУ, 2016 – 26 с.
42. Даль В. И. Словарь живого великорусского языка. / В. И. Даль. – М.: Олма-МедиаГрупп/Просвещение, 2015 – 832 с.
43. Денисов, И. В., Бобков А. Л. Управление развитием фирмы: экономико-технологический подход. Монография. / И. В. Денисов, А. Л. Бобков. – М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2014 – 152 с.
44. Джонсон, Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика. / Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. – М.: Вильямс, 2017 – 800 с.
45. Екатеринославский, Ю. Ю., Медведева А. М., Щенкова С. А. Риски бизнеса. Диагностика, профилактика, управление. / Ю. Ю. Екатеринославский, А. М. Медведева, С. А. Щенкова. – М.: Анкил, 2015. – 278 с.
46. Ермасова, Н.Б., Ермасов С.В. Параметризация моделей смешанного финансирования управления чистым интегральным риском инновационной организации/ Н.Б. Ермасова, С.В. Ермасов //Управление риском. – 2014. – № 3 (71). – С. 2-10.
47. Ефемян, Б. Л. Разработка интегрированной системы управления рисками на предприятиях строительной отрасли : автореф. дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Ефремян Борис Левонович. – М.: МГСУ, 2016 – 23 с.
48. Журавлев, П. В. Современные технологии управления человеческими ресурсами организации/ П. В. Журавлев //Сборник статей Инновационные образовательные технологии в современном университете. – Москва, 2016. – С. 33-39

49. Зинчук, Г. М. Направления государственной поддержки аграрных территорий//Проблемы стратегического развития межстрановой интеграции национальных инновационных систем Союзного государства. / Г. М. Зинчук. // Сборник научных трудов международной научно-практической конференции российских и зарубежных университетов и РЭУ им. Г.В. Плеханова при участии представителей государственных и муниципальных органов власти. – М.: ООО ИД Третьяков, 2016. – С. 122-124
50. Зинчук, Г. М. Развитие продовольственного рынка: теория, методология, практика : автореф. дис. … д-ра экон. наук : 08.00.05 / Зинчук Галина Михайловна. – Йошкар-Ола: Марийский Государственный Технический Университет, 2009 – 34 с.
51. Зинчук, Г. М. Управление рисками на предприятиях пищевой промышленности (на примере республики Мордовия) : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Зинчук, Галина Михайловна. – Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева. Саранск, 2000 – 177 с.
52. Ильченко, К. М. Совершенствование системы управления рисками в деятельности региональных банков : автореф. дис. … канд. экон. наук : 08.00.10 / Ильченко Константин Михайлович. – Владикавказ: Сев.-Осет. гос. ун-т им. К.Л. Хетагурова, 2016 – 28 с.
53. Киселева, Н.Н. Устойчивое развитие социально-экономической системы региона: методология исследования, модели, управление. Монография. / Н.Н. Киселева. – Р-н-Дону: Южный федеральный университет, 2008. – 150 с.
54. Козлов, В.В., Гарнов А. П., Одегов Ю. Г. Управление организацией в эпоху глобальных перемен. / В.В. Козлов, А. П. Гарнов, Ю. Г. Одегов // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2018. – Т. 7. – № 1. – С. 50-64.
55. Коряков, Р. И. Кредитный риск-менеджмент в посткризисный период. / Р. И. Коряков // Проблемы экономики и менеджмента. – 2012. – №9 (13). – С. 103-106

56. Коуз, Р. Очерки об экономической науке и экономистах /пер. с англ. М. Марков; науч. ред. Д. Расков. – М.; СПб: Изд-во Института Гайдара; Изд-во "Международные отношения"; Факультет свободных искусств и наук СПбГУ, 2015. – 288 с. (Серия "Новое экономическое мышление).
57. Крылов, А. Н. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества. / А. Н. Крылов. — 2-е изд.. — М., 2015. – 150 с.
58. Кудрявцев, А. А., Павлов А. Ю., Пименова Д. В., Батова В. Н. Социально-экономические механизмы обеспечения устойчивого развития сельского хозяйства и сельских территорий. Монография. / А. А. Кудрявцев, А. Ю. Павлов, Д. В. Пименова, В. Н. Батова. – Пенза: ООО «Формат», 2013. – 120 с.
59. Кузнецов, В. П., Чурбанова Е. С. Антикризисная стратегия как метод обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия. / В. П. Кузнецов, Е. С. Чурбанова. // Материалы II Международной научно-практической конференции «Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы». – Н. Новгород: Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева, 2014. – С. 323-327
60. Кулапов, М. Н., Филин С. А. Теоретические основы экономических циклов и управление в условиях кризиса. / М. Н. Кулапов, С. А. Филин. – М.: Русайнс, 2015. – 336 с.
61. Кулапов, М.Н., Никулин Л.Ф., Карасев П.А. Шестой технологический уклад: новые подходы к оценке труда управленческого персонала / М.Н. Кулапов, Л.Ф. Никулин, П.А. Карасев // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. – № 5-6. – С. 50-56.
62. Кулапов, М.Н., Юсим В.Н., Фиалковский Д.Г. Базовый вектор стратегии развития фирм / М.Н. Кулапов, В.Н. Юсим, Д.Г. Фиалковский // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 6 (309). – С. 17-21.
63. Львов, Д. С., Глазьев С. Ю. Теоретические и прикладные аспекты управления НТП / Д. С. Львов, С. Ю. Глазьев // Экономика и математические методы: журнал. — 1986. — № 5. — С. 793-804.

64. Ляндау, Ю.В. Бизнес-архитектор: построение систем управления Часть II. Построение и развитие систем управления. Монография. / Ю.В. Ляндау. — Москва: Русайнс, 2016. – 138 с.
65. Ляндау, Ю.В. Бизнес-архитектор: проектирование систем управления. Часть 1 Проектирование систем управления. Монография. / Ю.В. Ляндау. — Москва: Русайнс, 2015. – 111 с.
66. Маркс, К., Энгельс Ф. Капитал том 1. / К. Маркс, Ф. Энгельс. — М.: Политиздат, 1956. – 350 с.
67. Морозова, Н. А. Управление рисками кредитования малых и средних предприятий : автореф. дис. … канд. экон. наук : 08.00.10 / Морозова Наталья Александровна. – Новосибирск: НГУЭиУ, 2016 – 24 с.
68. Масленников, В.В. Глава «Экономические основы менеджмента». – «Теория менеджмента» / Учебник и практикум /колл. авторов. – Москва, Юрайт, 2015. – 665 с.
69. Масленников, В.В. Форсайт развития теории и технологии менеджмента: основы методологии. / В.В. Масленников. – М., «Русайнс», 2014. – 128 с.
70. Масленников, В.В., Антонов В.Г. Стратегический менеджмент для собственника / В.В. Масленников, В.Г. Антонов //Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2014. – № 6. – С. 13-22.
71. Риски взаимодействия инвестиционных проектов / В. А. Москвин // Инвестиции в России. – 2016. – № 1 (252). – С. 11-16.
72. Никулин, Л.Ф. Теория и практика менеджмента: трудности перехода к шестому технологическому укладу и производительность труда / Л.Ф. Никулин //Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2016. – № 1. – С. 24-34.
73. Никулин, Л.Ф., Ляндау Ю.В. Шестой технологический уклад: парадиагмальное развитие менеджмента. / Л.Ф. Никулин, Ю.В. Ляндау. – Москва: Палеопит, 2014. – 102 с.

74. Овчаров, А. О. Теория и методология управления рисками в туристско-рекреационном комплексе : автореф. дис. … д-ра экон. наук : 08.00.05 / Овчаров Антон Олегович. – М.: МГУ им. М. В. Ломоносова, 2009 – 44 с.
75. Одегов, Ю.Г., Галиахметов Р. А., Малинин С.В., Бабынина Л.С., Федоров Ю.В., Галиахметова М. Р., Фоминых Р. Л. Нормирование труда: от теории к практике применения на современном предприятии. Монография. / Ю.Г. Одегов, Р. А. Галиахметов, С.В. Малинин и др. – Ижевск: Ижевский государственный технический университет им. М.Т. Калашникова, 2016 – 150 с.
76. Орехов, С.А., Адонин А.С., Коротков А.В., Кузьмина А.А., Максимова Т.П., Романова М.М., Леонтьева Л.С., Мотова М.А., Воронов А.С. Проблемы трансформации современной российской экономики. Коллективная монография / С.А. Орехов, А.С. Адонин, А.В. Коротков и др. – Российская Академия Естественных Наук, Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ), кафедра общего менеджмента и предпринимательства. – Москва, 2012. – 150 с.
77. Орлов, А. В., Никишкин В. В. Государство. Торговля. Маркетинг. Монография. / А. В. Орлов, В. В. Никишкин. – М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2017 – 125 с.
78. Орлова, Л. Н. Конкурентоспособность предпринимательских структур в системе устойчивого инновационного развития. Монография. / Л. Н. Орлова. – М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2016 – 156 с.
79. Петросян, Л. А., Зенкевич Н. А., Шевкопляс Е. В. Теория игр. / Л. А. Петросян, Н. А. Зенкевич, Е. В. Шевкопляс. – СПб: БХВ-Петербург, 2012. – 432 с.
80. Пилипенко, П.П., Вилисов В.Я. Новые стратегии инновационного роста промышленных предприятий / П.П. Пилипенко, В.Я. Вилисов // Российский экономический интернет-журнал. – 2017. – № 1. – С. 30.
81. Полетаев М. Б., Чурюкаев В. А., Плишкин А. А., Зорин Р. В., Тихомиров Е. В., Носков А. В. Системы и модели управления частными рисками // Молодой ученый. — 2017. — №4. — С. 517-520. — URL https://moluch.ru/archive/138/38842/ (дата обращения: 11.03.2017).

82. Поникарова, А. С. Управление инновационными промышленными рисками хозяйственных систем на разных стадиях инновационной деятельности : автореф. дис. … д-ра экон. наук : 08.00.05 / Поникарова Анна Сергеевна. — Казань: КНИТУ, 2017 – 44 с.
83. Пономарёва, Е.А., Божечкова А.В., Кнобель А.Ю. Факторы экономического роста. / Е.А. Пономарёва, А.В. Божечкова, А.Ю. Кнобель. — М.: Издательский дом Дело. — 2012. – 150 с.
84. Попова, Е. В., Абросимов Н.В., Агеев А.И., Адушкин В.В. Безопасность России. Правовые, социально-экономические и научно-технические аспекты. Том. Сводный том. Фундаментальные и прикладные проблемы комплексной безопасности. Монография. / Е. В. Попова, Н.В. Абросимов и др. – М.: Международный гуманитарный общественный фонд "Знание" им. академика К.В. Фролова, 2017 – 150 с.
85. Попельнюхов, С. Н. Управление рисками при реализации зарубежных крупных сложных инвестиционно-строительных проектов : дис. … д-ра экон. наук : 08.00.05 / Попельнюхов Сергей Николаевич. – М.: МГСУ, 2013 – 354 с.
86. Прангишвили, И. В. Повышение эффективности управления сложными организационными и социально-экономическими системами / И. В. Прангишвили //Проблемы управления. – 2005. – № 5. – С. 28–32
87. Прангишвили, И. В., Лотоцкий В. А., Гинсберг К. С., Смолянинов В. В. Идентификация систем и задачи управления: на пути к современным системным методологиям/ И. В. Прангишвили, В. А. Лотоцкий и др. //Проблемы управления. – 2004. – № 4. – С. 2–15
88. Путин, В. В. России нужно больше технологии и меньше коррупции // FINANCIAL TIMES (Jan. 30, 2012, 1:12 PM), [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://blogs.ft.com /beyond-brics/2012/01/30/guest-post-by-vladimir-putin-russia-needs-more-technology-and-less-corruption/#axzz2kZXo45uH. (дата обращения: 14.06.2017).

89. Радченко, С. Г. Методология регрессионного анализа: Монография. / С. Г. Радченко. — К.: «Корнийчук», 2011. — С. 376.
90. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь. / Б. А. Райзберг. — М.: Инфра-М, 2015 – 500 с.
91. Рахманин, Ю.А., Новиков С.М., Шашина Т.А., Абалкина И.Л. Оценка и снижение стратегических рисков в социальной сфере (на примере риска для здоровья человека) / Ю.А. Рахманин, С.М. Новиков, Т.А. Шашина, И.Л. Абалкина //Стратегия гражданской защиты: проблемы и исследования. – 2013. – Т. 3. – № 2. – С. 155-162.
92. Руденко, Г. Г. Эффективное управление трудом: мотивация и поведение человека / Г. Г. Руденко // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2018. – № 5. – С. 53-60.
93. Русанов, Ю. Ю. Банковский риск-менеджмент: теоретические проблемы и практика становления и развития в России деятельности : автореф. дис. … д-ра экон. наук : 08.00.10 / Русанов Юрий Юрьевич. — М.: РЭА им. Г. В. Плеханова, 2005 – 41 с.
94. Саксин, А. Г., Саксина Е. В. Управление рисками вертикально интегрированных структур в нефтехимической промышленности / А. Г. Саксин, Е. В. Саксина //Материалы II Международной научно-практической конференции «Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы». – Н. Новгород: Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева, 2014. – С. 335-341
95. Сафронов, В. А. Участие работников в управлении организацией: очерк теории / В. А. Сафронов // Российский юридический журнал. – 2014. – № 2 – С. 45-50
96. Своински, Э. Управление рисками в сельском хозяйстве Польши : автореф. дис. … д-ра экон. наук : 08.00.05 / Своински Эугениуш. – Курск: КГСХА им. И.И. Иванова, 2009 – 39 с.
97. Сидоров, М. Н. Прогнозирование и планирование в управлении. / М. Н. Сидоров. – М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2015 – 228 с.

98. Силакова, В. В. Управление рисками промышленных предприятий в условиях смены технико-экономических укладов : автореф. дис. … д-ра экон. наук : 08.00.05 / Силакова Вера Владимировна. – М.: РГУ им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), 2017 – 40 с.

99. Скамай, Л. Г., Антонов В. Г., Масленников В. В., Вачегин А. М. Управление рисками приоритетных инвестиционных проектов. Концепция и методология. Монография. / Л. Г. Скамай, В. Г. Антонов, В. В. Масленников, А. М. Вачегин. – М.: Палеопит, 2014 – 188 с.

100. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов. / А. Смит. — М.: Эксмо, 2007. – 150 с.

101. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. — 6-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 512 с.

102. Соложенцев, Е. Д. Управление риском и эффективностью в экономике: логико-вероятностный подход. Монография. / Е. Д. Соложенцев. — СПб.: СПбГУ, 2009 – 150 с.

103. Станиславчик, Е.Н. Финансовые инструменты управления рисками в инвестиционном проектировании. / Е.Н. Станиславчик. — М.: Дело и сервис, 2016 – 192 с.

104. Ступаков, В. С., Токаренко Г. С. РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ. / В. С. Ступаков, Г. С. Токаренко. — М.: Финансы и статистика, 2007 – 145 с.

105. Ульянкин, О. В. Управление рисками энергосервисных компаний : автореф. дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Ульянкин Олег Валерьевич. – Саранск : МГУ им. Н.П. Огарева, 2017 – 24 с.

106. Тельнов, Ю. Ф. Актуальные направления инжиниринга предприятий в цифровой экономике. / Ю. Ф. Тельнов. – В сборнике: Взгляд поколения XXI века на будущее цифровой экономики сборник статей преподавателей IX Международной научно-практической конференции "Современная экономика: концепции и модели инновационного развития". – 2018. – С. 31-39.

107. Титов, В. А., Вейнберг Р.Р., Галстян Н., Тимофеев А.Г., Неделькин А.А. Нейронные сети как часть цифровой экономики Российской Федерации / В. А. Титов, Р.Р. Вейнберг // Транспортное дело России. – 2018. – № 5. – С. 41-43.

108. Токаренко, Г.С., Лисицына Е.В. Экспертные методы выявления рисков в компании / Г.С. Токаренко, Е.В. Лисицына // Финансовый менеджмент. – 2017. – № 4. – С. 32-45.

109. Трапезников, В. А. Научно-технический прогресс и эффективность науки. / В. А. Трапезников // Вопросы экономики. – 1973. – № 2. – С. 7-15

110. Трапезников, В. А. Теория управления: развитие и проблемы / В. А. Трапезников // Вестник АН СССР. – 1974. – № 2. – С. 6-20

111. Трапезников, В. А. Человек в системе управления / В. А. Трапезников // Автоматика и телемеханика. – 1972. – № 2. – С. 8-15

112. Тхакушинов, Э. К. Системное управление инвестиционными рисками в регионе: теория, методология и инструментарий : автореф. дис. … д-ра экон. наук : 08.00.05 / Тхакушинов Эдуард Китович. – Белгород : БГТУ им. В.Г. Шухова, 2007 – 54 с.

113. Чернова, Г.В., Кудрявцев А.А. Управление рисками. / Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев. – М.: Изд-во Проспект, 2009 – 200 с.

114. Чумак, Д. Ю. Разработка модели управления рисками инновационных проектов в атомной энергетике : автореф. дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Чумак Дмитрий Юрьевич. – М.: МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2017 – 15 с.

115. Шамин, Д. В. Формирование системы управления рисками мегапроектов в промышленности : автореф. дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Шамин Дмитрий Владимирович. – М.: Финансовый университет при Правительстве РФ, 2016 – 26 с.

116. Шапиро, В.Д. и др. Управление проектами. / В.Д. Шапиро и др. – СПб.: Два ТрИ, 2013. -443с.

117. Шапкин, А. С., Шапкин В. А. Теория риска и моделирование рисковых ситуаций. Монография. / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. – М.: Дашков и Ко, 2005 – 200 с.

118. Шведкова, Т. Ю. Управление рисками при разработке инвестиционно-строительных проектов платных автомобильных дорог на основе государственно-частного партнерства : автореф. дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Шведкова Татьяна Юрьевна. – СПб.: СПбГАСУ, 2016 – 21 с.

119. Шумпетер, Й. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер// Предисл. и общ. ред. В.С. Автономова. — М.: Экономика, 1995. – 250 с.

120. Экономическая энциклопедия./ Л.И. Абалкин. – М.: Экономика, 2014. – 1054 с.

121. Яковец, Ю. В. Перспективы развития современной цивилизации (к итогам конференции «Рио+20») / Ю. В. Яковец // Устойчивое инновационное развитие: проектирование и управление. Электронное научное издание. – 2012. – т. 8. – № 3. – С. 44-50.

Интернет-ресурсы

122. Статистические данные приведены по данным сайтов Центрального Банка Российской Федерации – [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.cbr.ru (дата обращения: 17.01.2019) и Министерства финансов Российской Федерации – – [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.minfin.ru (дата обращения: 17.01.2019)

123. Статистические данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации (Росстата) – [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.gks.ru (дата обращения: 17.01.2019)

124. Цитируется по материалам сайта Британского Института Риск-менеджмента - [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.theirm.org / knowledge-and-resources/thought-leadership/risk-appetite-and-tolerance.aspx (дата обращения: 17.01.2018)

125. Информация приведена по материалам официального сайта Акционерного Общества «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего

бизнеса» - [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://corpmsp.ru /about/ (дата обращения: 17.01.2018)

126. Аналитические материалы сайта Российского института директоров - [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://rid.ru (дата обращения: 17.01.2018)

127. Статистический сборник «Индикаторы цифровой экономики» Института статистических исследований и экономики знаний НИУ Высшая школа экономики - [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.hse.ru /primarydata/ice2018 (дата обращения: 17.01.2019)

128. Отчет «THE DIGITAL SOCIETY INDEX 2018» Индекс цифрового общества 2018 компаний Oxford Economics и Dentsu Aegis Network – [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://d1iydh3qrygeij.cloudfront.net /Media/Default/landing-pages/Digital_society_index.pdf (дата обращения: 17.01.2019)

Издания на иностранном языке

129. Alavi, M., Leidner D. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly / M. Alavi, D. Leidner. – 2016. – № 25(1). – P. 107-136.

130. Amihud, Y. Lev B. Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers.// Bell Journal of Economics / Y. Amihud, B. Lev. – 2014. – №12 (1). – P. 605-617.

131. Barclay, M., Holderness C. Private benefits from control of public corporations// Journal of Financial Economics / M. Barclay, C. Holderness. – 2016. – № 25 (1). – P. 371–395.

132. Barney, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of management / J. B. Barney. –1991. – №17 (1). – P. 99–120

133. Bebchuk, L. "A rent-protection theory of corporate ownership and control"// NBER working paper 7203, National Bureau of Economics Research/ L. Bebchuk. – Cambridge, MA: Cambridge University Press, 2016. – 150 p.

134. Berle, A., Means, G. The Modern Corporation and Private Property. – A. Berle, G. Means. – New York: Macmillan, 2016. – 150 p.

135. Burkart, M., Gromb D., Panunzi F. (2017) Large Shareholders, Monitoring, and the Value of the Firm// The Quarterly Journal of Economics / M. Burkart, D. Gromb, F. Panunzi. – 2017. – №112 (1). – P. 693–728.

136. Burstein, F., et al. Knowledge Management in the Financial Services Sector: Understandings and Trends in Australia. / Burstein F., et al. – In Proceedings of the 3rd European Conference on Knowledge Management, September 2015. – P. 113-125.

137. Cowen, T., Parker, D. Markets in the Firm: A Market Process Approach to Management. / T. Cowen, D. Parker. – London: The Institute of Economic Affairs, 2015. – 150 p.

138. Crouhy, M., Galai D., Mark R. Risk Management. / M. Crouhy, D. Galai – McGrow-Hill, 2015. – 200 p.

139. D'Aveni, R. Hypercompetition: The Dynamics of Strategic Maneuvering. / R. D'Aveni. – New York: Basic Books, 2014. – 200 p.

140. Dalkir, K. Knowledge Management in Theory and Practice. / K. Dalkir. – Boston: Elsevier, 2015. – 200 p.

141. Davenport, T., Prusak L. Working Knowledge. / T. Davenport, L. Prusak. – Boston: Harvard Business School Press, 2016. – 400 p.

142. Department of Public Enterprises (DPE), Guidelines on Corporate Governance for Central Public Sector Enterprises 2010, New Delhi, India. [Электронный ресурс] – Режим доступа: dpe.nic.in /sites/upload_files dpe/files/gcgcpse10.pdf (дата обращения: 15.01.2016).

143. Dervitsiotis, K. N. Beyond stakeholder satisfaction: aiming for a new frontier of sustainable stakeholder trust. // Total Quality Management & Business Excellence / K. N. Dervitsiotis. – 2015. – № 14(5). – P. 515 - 528.

144. Dickinson, G. Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation//The Geneva Papers on Risk and Insurance / G. Dickinson. – 2015. – № 26(3). – P. 360–366.

145. Fama, E. Agency Problems and the Theory of the Firm // Journal of Political Economy/ E. Fama. – 2016. – №88 (4). – P. 288–307.

146. Fama, E., Jensen, M. Separation of ownership and control // Journal of Law and Economics/ E. Fama, M. Jensen. – 2015. – № 3(2). – P. 301–325.

147. Financial Stability Board (FSB), Thematic Review on Risk Governance. 2013 [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.financialstabilityboard.org /publications/r_130212.pdf (дата обращения: 15.01.2016)

148. Gaur, V., Fisher, M. L., Raman, A. An econometric analysis of inventory turnover performance in retail services // Management Science / V. Gaur, M. L. Fisher, A. Raman. – 2005. – №51(2). – P. 181–194.

149. Geissbauer, R., Vedso, J., Schrauf, S. Industry 4.0: building the digital enterprise: 2016 global industry 4.0 survey / R. Geissbauer, J. Vedso, S. Schrauf. – PwC, Munich, 2016. – 150 p.

150. Ghiţă, M., Croitoru I., Ţogoe D. Corporate governance and internal audit / M. Ghiţă, I.Croitoru, D. Ţogoe. – Europlus Pub. House, Galaţi, 2010. – 150 p.

151. Gordon, L. A., Loeb, M. P., Tseng, C.-Y. Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective// Journal of Accounting and Public Policy/ L. A. Gordon, M. P. Loeb, C.-Y. Tseng. – 2009. – № 28(4). – P. 301–327.

152. Grossman, S., Hart O. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Horizontal Integration// Journal of Political Economy/ S. Grossman, O. Hart. – 2016. – №94 (1). – P. 691-700.

153. Gusarov, A. V., Grigoriev S. N., Volosova M. A., Melnik Y. A., Laskin A., Kotoban D. V., Okunkova A. A. On productivity of laser additive manufacturing/ A. V. Gusarov, S. N. Grigoriev, M. A. Volosova, Y. A. Melnik, A. Laskin, D. V. Kotoban, A. A. Okunkova/ Journal of Materials Processing Technology. — 2018 – Vol. 261. — №11-01. – P. 213–232.

154. Harryson, S.J. Managing Know-Who Based Companies. / S.J. Harryson. – Cheltenham: Edward Elgar, 2015. – 250 p.

155. Hart, O. The Market Mechanism as an Incentive Scheme.// Bell J. Econ. / O. Hart. 2016. – №14 (1). – P. 366-382.

156. Haugen, R., Senbet, L. "Resolving the Agency Problems of External Capital through Options// The Journal of Finance/ R. Haugen, L. Senbet. – 2016. – № 36 (3). – P. 629–647.

157. Hermann, M., Pentek T., Otto B. Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios: A Literature Review. / M. Hermann, T. Pentek, B. Otto. – New York: Macmillan, 2015. – 200 p.

158. Ichniowski, C., Kochan, T.A., Levine, D., Olson, C., Strauss, G. What Works at Work: Overview and Assessment// Industrial Relations/ C. Ichniowski, T.A. Kochan, D. Levine, C. Olson, G. Strauss. – 2015. – №35 (45). – P. 125-135

159. Jensen, M., Ruback R. 2016. The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence //Journal of Financial Economics/ M. Jensen, R. Ruback. – 2016. №11 (17). – P. 5-15.

160. Jensen, M. Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers// American Economic Review/ M. Jensen. – 2015. – № 76 (15). – P. 323–329.

161. Jensen, M., Meckling W. Rights and Production Functions: An Application to Labor-Managed Firms and Codetermination// Journal of Business/ M. Jensen, W. Meckling. – 2016. – №52 (15). – P. 469-485.

162. Jensen, M., Meckling W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure// Journal of Financial Economics/ M. Jensen, W. Meckling. – 2016. - №3 (11). – P. 305-320.

163. Kadefors, A. Trust in project relationships–inside the black box// International Journal of Project Management/ A. Kadefors. – 2014. – №22(3). – P. 175-182.

164. Karlsen, J. T., Graee, K., Massaoud, M. J. Building trust in project-stakeholder relationships//Baltic Journal of Management/ J. T. Karlsen, K. Graee, M. J. Massaoud. – 2014. - № 3(1). – P. 7-22.

165. Klein, B., Crawford R., Alchian A. Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process// Journal of Law and Economics/ B. Klein, R. Crawford, A. Alchian. – 2015. – № 2(12). – P. 97-110.

166. Klugman, S., et al. Loss Models: From Data to Decisions. / S. Klugman, et al. – New York: Wiley Series in Probability and Statistics, 2015 – 250 p.

167. Kolias, G. D., Dimelis, S. P., Filios, V. P. An empirical analysis of inventory turnover behavior in Greek retail sector: 2000–2005.// International Journal of Production Economics/ G. D. Kolias, S. P. Dimelis, V. P. Filios. – 2011. – №133(1). – P. 143–153.

168. Lamb, C.M. Creating a Collaborative Environment.// Information Outlook / C.M. Lamb. – 2016. – №5(5). – P. 22–25.

169. Lang, L. H., Stulz, R. M. Tobin's q, corporate diversification, and firm performance// Journal of political economy / L. H. Lang, R. M. Stulz. – 1993. - №102(6). – P. 1248–1280.

170. Lehaney B. et al. Beyond Knowledge Management. / B. Lehaney et al. – Hershey, Pa.: Idea Group Publishing, 2015. – 200 p.

171. Lucke, D., Constantinescu C., Westkämper E. Smart Factory – A Step towards the Next Generation of Manufacturing, in Manufacturing Systems and Technologies for the New Frontier. / D. Lucke, C. Constantinescu, E. Westkämper. – London: Springer London, 2008. – P. 115–118.

172. Macchi, M., Berthon, B., Robinson, M., Accenture Digital Density Index – Guiding Digital Transformations 2015. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.accenture.com /us-en/insight-digitaldensity-index-guiding-digital-transformation и https://www.oxfordeconomics.com/ recentreleases/the-digital-density-index-guiding-digital-transformation (дата обращения: 15.04.2017)

173. Manne, H. Mergers and the market for corporate control// Journal of Political Economy/ H. Manne. – 2016. – № 73. – P. 110–120.

174. Matusik, S.F., Hill, C.W.L., The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage// Academy of Management Review/ S.F. Matusik, C.W.L. Hill. – 2015. – № 23. P. 75-90

175. McClernon, J. Proving the Value of KM During a Transformation Program at ANZ.//Knowledge Management Review/ J. McClernon. – 2016. – № 6(4). – P. 63-80.

176. Miller, K., Wong, M., The Pulse of Fintech – Fintech funding hits all-time high in 2015, KPMG Publishing in cooperation with CB Insights/NSF, March 2016. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://home.kpmg.com/xx/en/home/media/press-releases/2016/03/kpmg-and-cb-insights.html (дата обращения: 18.06.2017)

177. Moore, J.F. The Rise of a New Corporate Form// Washington Quarterly / J. F. Moore. — 1998. — Т. 21. — № 1. — P. 167–181.

178. Moore, J.F. Business ecosystems and the view from the firm // The Antitrust Bulletin/ J.F. Moore. — 2006. — Т. 51(1). — P. 31–75.

179. Moore, J.F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition //Harvard Business Review/ J.F. Moore. — 1993. – Т 5-6. — P. 75–86.

180. Moore, J.F. The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems. / J.F. Moore. – New York: Harper Business, 1996. – 150 p.

181. Morse, G. Charlesworth of Cain's Company Law 12th ed. / G. Morse. – London: Stevens, 2016. – 150 p.

182. Nonaka, I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. / I. Nonaka, H. Takeuchi. – New York: Oxford University Press. 2016. – 250 p.

183. Nonaka, I., Toyama R. The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process.//Knowledge Management Research and Practice/ I. Nonaka, R. Toyama. – 2015. – №1(1). – P. 2–10.

184. Nonaka, I., Takeuchi, I. The Knowledge-Creating Company. / I. Nonaka, I. Takeuchi. – Oxford: Oxford University Press, 2014. – 250 p.

185. OECD, Corporate Governance and the Financial Crisis – Conclusions and Emerging Good Practices to Enhance Implementation of the Principles, OECD, Paris, 2010. [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.oecd.org/

daf/ca/corporategovernanceprinciples/44679170.pdf. (дата обращения: 18.07.2017)

186. OECD, Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships Paris, 2010. [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.oecd.org/governance /oecdprinciplesforpublicgovernanceofpublic-privatepartnerships.htm (дата обращения: 18.07.2017)

187. Oluwagbemiga, O. E., Olugbenga, O. M., Zaccheaus, S. A. Cost management practices and firm's performance of manufacturing organizations// International Journal of Economics and Finance/ O. E. Oluwagbemiga, O. M. Olugbenga, S. A. Zaccheaus. – 2014. – №6(6). – P. 234.

188. Pagano, M., Röell A. The Choice of Stock Ownership Structure: Agency Costs, Monitoring and the Decision to Go Public// The Quarterly Journal of Economics/ M. Pagano, A. Röell. – 2015. – №113. P. 187–188.

189. Porter, M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. / M. E. Porter. – New York, NY: Free Press, 2004. – 557 p.

190. Porter, M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. / M. E. Porter. – New York, NY: Free Press, 2004. – 500 p.

191. Powell, W. Neither Market, Nor Hierarchy: Network Forms of Organization// Research in Organizational Behavior/ W. Powell. – 2015. – T. 12. – P. 104-112

192. Rasmussen, E. Forthcoming. Stock Banks and Mutual Banks// Journal of Law and Economics/ E. Rasmussen. – 2016. - № 16. – P. 140-151

193. Reeves, R. John Stuart Mill: Victorian Firebrand / R. Reeves. – New York: Atlantic Books, 2015. – 250 p.

194. Richard, P. J., Devinney T. M., Yip G. S., Johnson G. Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice// Journal of Management/ P. J. Richard, T. M. Devinney, G. S. Yip. – 2009. – № 35. – P. 718–804.

195. Risk management. Sydney: Standards Australia International, 2014 – 500 p.

196. Rumyantsev, S., Netessine, S. What can be learned from classical inventory models? A cross-industry exploratory investigation// Manufacturing & Service Operations Management/ S. Rumyantsev, S. Netessine. – 2007. – №9(4). – P. 409–429.

197. Russian govt says will keep clout on company boards, REUTERS (Apr. 22, 2011). [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://it.reuters.com/article/idUKLDE73L0B620110422 (дата обращения: 18.08.2016)

198. Samoff, J., Stromquist N. Managing Knowledge and Storing Wisdom: New Forms of Foreign Aid?// Development and Change/ J. Samoff, N. Stromquist. – 2016. – №32(4). – P. 631–656.

199. Schlaepfer, R., Koch, M., Merkhofer, P. Industry 4.0 challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies. Deloitte, AG, Zurich. 2015. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http:// www2. deloitte. com/ content/ dam/ Deloitte/ ch/ Documents/ manufacturing/ ch-en-manufacturing-industry-4-0-24102014. Pdf (дата обращения: 01.09.2018)

200. Schröder, M., Indorf M., Kersten W, Industry 4.0 and its impact on supply chain risk management. London: Macmillan, 2014. pp. 15–18.

201. Shepsle, K., Weingast B. 2016. “Political Solutions to Market Problems// Journal of Political Economy/ K. Shepsle, B. Weingast. – 2016. – № 78. - P. 417-425.

202. Shleifer, A. Vishny R. Large shareholders and corporate controls// Journal of Political Economy/ A. Shleifer, R. Vishny. – 2014. – №94. – P. 461-488.

203. Shleifer, A., Wolfenzon D. (2016): Investor protection andequity markets/ Journal of Financial Economics/ A. Shleifer, D. Wolfenzon. – 2016. – № 66. – P. 3-28.

204. Smith, H., McKeen J. Developments in Practice VIII: Enterprise Content Management.// Communications of the Association for Information Systems / H. Smith, J. McKeen. – 2015. – №11. – P. 647–659.

205. Solow, R. Notes on Coping / R. Solow. – Cambridge: Cambridge University Press, 2015. – 450 p.

206. Spencer Pickett, K. H. The Internal Auditing Handbook, Second Edition / K. H. Spencer Pickett. – New York: John Wiley &Sons Pub. House, III, River Street, Hoboken, NY 07030, USA, 2016. – 150 p.

207. Information Systems: A management perspective. / A. Steven. - Reading, Massachusetts: Addison Wesley, 2016. – 150 p.

208. Stevens, C. Enterprise Resource Planning. Information System Management, / C. Stevens. Massachusetts: Summer, 2016. – 220 p.

209. Swiss code of best practice for corporate governance. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.rkbbearings.com /en /pdf/swiss_code_of_best _practice.pdf (дата обращения: 25.09.2017)

210. Tomlinson, M. The Learning Economy and Embodied Knowledge Flows in Great Britain / M. Tomlinson // Journal of Evolutionary Economics. – 2014. – № 9. – P. 328-350

211. Turing, A.M. Computing Machinery and Intelligence // A.M. Turing / Mind – 2015. – №59. – P. 433–460.

212. Wenger, E. Communities of Practice: The Organizational Frontier. / E. Wenger // Harvard Business Review. – 2015. – №1-2. – P. 139–145.

213. Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P., McAfee, A. The Digital Advantage: how digital leaders outperform their peers in every industry. / G. Westerman, M. Tannou, D. Bonnet, P. Ferraris, A. McAfee. – Boston: MIT Sloan Management and Capgemini, 2012. – 200 p.

214. Williamson, O. The Economic Institutions of Capitalism. / O Williamson. – New York: The Free Press, 2016. – 150 p.

215. Williamson, O. Employee Ownership and Internal Governance: A Perspective//Journal of Economic Behavior and Organization / O Williamson. – 2016. - № 6. – P. 243-257.

216. World Economic Forum. World Economic Forum White Paper in Collaboration with Accenture – Digital Transformation of Industries – Consumer Industries 2016. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://reports.weforum.org /digital-transformation-of-industries/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/

pages/files/wef-dti-consumerindustrieswhitepaper-final-january-2016.pdf (дата обращения: 25.11.2017)

217. Wuensch, K. L. What is a Likert Scale? and How Do You Pronounce 'Likert?' / K. L. Wuensch. – Greenville: East Carolina University. – 2015. – 120 p.

218. Zachman, J. Enterprise Architecture the Issue of the Century. // Database Programming and Design / J. Zachman. – 2015. – №3. – P. 3-20

219. Zaghloul, R., Hartman, F. Construction contracts: the cost of mistrust. International Journal of Project Management/ R. Zaghloul, F. Hartman. – 2015. - № 21(6). – P. 419-424.

220. Zeckhauser, R., Pound, J. Are large shareholders effective monitors? : an investigation of share ownership and corporate performance. В книге: Hubbard, G. (Ed.), Asymmetric Information, Corporate Finance, and Investment. / G. Hubbard. – Chicago: University of Chicago Press, 2016. – P. 200-210

221. Zenger, T. Hesterly, W.S. The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-Powered Incentives, and Molecular Unit s// Organization Science / T. Zenger, W.S. Hesterly. – 2015. - № 8. – P. 140-152

222. Zittrain, J. The generative Internet // Harvard Law Review / J. Zittrain. – 2006. – №119 (7). – P. 1974–2040

223. Zucker, L. Markets for Bureaucratic Authority and Control: Information Quality in Professions and Services // Research in the Sociology of Organizations / L. Zucker. – 2015. – № 8. – P. 100-115

Приложение А

(обязательное)

Таблица А.1 – Матрица корреляции Пирсона для организаций, на базе которых проводилась апробация результатов исследования, по итогам внедрения авторской структуры системы управления рисками

Показатель	ERMI	CCC	ITO	FATO	AC	OC	FC	Размер организации	Темпы роста продаж	Левередж	Изменение финансового положения	Динамика прибыли	Уровень непрозрачности активов	Доля владельцев - менеджеров	Доля владельцев - менеджеров^2	Объем добавленной стоимости для владельца	Коэффициент рентабельности капитала	Коэффициент ковариации	Уровень дохода владельца от иных форм деятельности внутри страны	Уровень дохода владельца от иных форм деятельности за рубежом
ERMI	1																			
CCC	-0,292**	1																		
ITO	0,327**	-0,670**	1																	
FATO	0,361**	-0,183**	0,313**	1																

Продолжение таблицы А.1

Изменение ФП	Леверидж	Темпы роста продаж	Размер	FC	OC	AC
-0,038	0,331**	0,167**	0,546**	-0,220**	-0,317**	-0,515**
-0,103	-0,128*	-0,075	-0,271**	0,218**	0,289**	0,326**
0,081	0,008	0,041	0,129*	-0,211**	-0,269**	-0,272**
0,482**	0,060	0,147*	0,087	-0,462**	-0,027	-0,304**
0,020	-0,287**	-0,137*	-0,486**	0,134*	0,267**	1
0,189**	-0,296**	-0,096	-0,328**	-0,193**	1	
-0,443**	0,191**	0,019	-0,041	1		
-0,062	0,609**	0,027	1			
0,014	0,123*	1				
-0,178**	1					
1						

Продолжение таблицы А.1

Объем добавленной стоимости для владельца	Доля владельцев - менеджеров[2]	Доля владельцев - менеджеров	Уровень непрозрачности активов	Динамика прибыли
0,395**	-0,023	-0,058	-0,191**	0,047
-0,234**	-0,040	-0,057	-0,048	0,016
0,221**	0,022	0,045	-0,070	0,018
0,139*	-0,051	-0,099	-0,097	0,038
-0,341**	0,005	0,009	0,177**	-0,080
-0,043	-0,014	0,008	0,174**	0,020
-0,243**	-0,004	0,002	0,028	0,020
0,480**	-0,008	-0,012	-0,185**	0,058
0,006	0,004	-0,008	-0,047	0,040
0,190**	-0,037	-0,034	-0,216**	0,040
0,109	-0,037	-0,050	0,027	0,012
0,050	0,005	0,011	0,034	1
-0,035	0,060	0,122*	1	
0,087	0,920**	1		
0,043	1			
1				

Продолжение таблицы А.1

Уровень дохода владельца от иных форм деятельности за рубежом	Уровень дохода владельца от иных форм деятельности	Коэффициент ковариации	Коэффициент рентабельности капитала
0,130*	-0,058	0,224**	0,339**
-0,046	0,167**	-0,111	-0,162**
-0,122*	-0,148*	0,086	0,169**
-0,036	-0,027	0,050	0,184**
-0,220**	0,054	-0,113	-0,300**
-0,057	-0,024	-0,378**	-0,134*
0,018	0,198**	0,155**	-0,227**
0,289**	-0,004	0,147*	0,477**
-0,015	-0,052	0,048	0,094
0,176**	0,020	0,196**	0,363**
0,021	0,012	-0,174**	0,178**
-0,028	0,051	0,066	0,025
-0,006	0,035	-0,102	-0,075
-0,052	-0,021	-0,002	-0,031
-0,003	-0,054	0,033	-0,029
0,167**	0,042	0,126*	0,552**
0,130*	-0,025	0,081	1
0,029	-0,072	1	
-0,004	1		
1			

Примечания: ** корреляция значима на уровне 0,01 (двусторонняя); *корреляция значима на уровне 0.05 (двусторонняя); CCC = объем входящего денежного потока + объем исходящего денежного потока – объем денежного потока кредиторской задолженности; ITO = себестоимость проданных товаров/ средний запас; FATO = чистый объем продаж/чистый объем собственности, принадлежащей организации, план выпуска продукции и объем оборудования; AC = Административные расходы/валовый объем продаж; OC = Операционные расходы/ валовый объем продажи; FC = финансовые расходы/валовый объем продаж, ERMI - Индекс эффективности системы управления рисками организации.

Таблица А.2 – Матрица корреляции Пирсона для организаций, на базе которых проводилась апробация результатов исследования, без внедрения авторской структуры системы управления рисками

Показатель	ERMI	CCC	ITO	FATO	AC	OC	FC	Размер организации	Темпы роста продаж	Леверидж	Изменение финансового положения	Динамика прибыли	Уровень нематериальных активов	Доля владельцев - менеджеров	Доля владельцев - менеджеров^2	Объем добавленной стоимости для владельца	Коэффициент рентабельности капитала	Коэффициент ковариации	Уровень дохода владельца от иных форм деятельности внутри страны	Уровень дохода владельца от иных форм деятельности за рубежом
ERMI	1																			
CCC	-0,147**	1																		
ITO	0,213**	-0,507**	1																	
FATO	0,330**	-0,109**	0,241**	1																
AC	-0,229**	0,397**	-0,302**	-0,246**	1															

Продолжение таблицы А.2

Изменение ФП	Леверидж	Темпы роста продаж	Размер	FC	OC
0,099**	0,122**	0,103**	0,315**	-0,106**	-0,086**
-0,031	-0,131**	-0,082**	-0,223**	0,195**	0,374**
0,048*	0,087**	0,062**	0,157**	-0,165**	-0,269**
0,252**	-0,034	0,118**	0,156**	-0,307**	0,056**
-0,069**	-0,082*	-0,194**	-0,331**	0,358**	0,372**
0,045*	-0,128**	-0,061**	-0,119**	0,011	1
-0,319**	0,163**	-0,159**	-0,180**	1	
0,085**	0,317**	0,101**	1		
0,015	0,017	1			
-0,103**	1				
1					

Продолжение таблицы А.2

Коэффициент рентабельности капитала	Объем добавленной стоимости для вла-	Доля владельцев - менеджеро	Доля владельцев - менеджер	Уровень нематериальных активов	Динамика прибыли
0,129**	0,141**	-0,004	0,006	-0,111**	-0,015
-0,123**	-0,123**	-0,025	-0,019	0,118**	0,011
0,079**	0,109**	0,036	0,021	-0,075**	-0,006
0,133**	0,100**	0,079**	0,102**	-0,063**	0,000
-0,344**	-0,155**	-0,034	-0,042*	0,183**	-0,022
-0,041*	-0,051**	0,017	0,047*	0,124**	0,006
-0,284**	-0,246**	-0,032	-0,042*	0,236**	0,010
0,215**	0,284**	0,033	0,057**	-0,231**	0,014
0,247**	0,139**	0,035	0,034	-0,027	-0,024
-0,019	0,069**	-0,057**	-0,070*	-0,025	0,008
0,114**	0,095**	0,085**	0,084**	-0,102**	-0,001
0,011	0,008	0,001	0,002	-0,002	1
-0,099**	-0,186**	0,033	0,028	1	
0,026	0,040*	0,960**	1		
0,020	0,018	1			
0,400**	1				
1					

Продолжение таблицы А.2

Коэффициент ковариации	0,007	-0,040*	0,018	-0,069**	0,013	-0,161**	0,033	0,094**	-0,066**	0,117**	-0,055**	0,014	0,014	-0,077**	-0,067**	-0,057**	-0,054**	1		
Уровень дохода владельца от иных форм деятельности	0,064**	-0,053**	0,056**	0,025	0,048*	-0,059**	0,045*	0,010	-0,008	0,045*	-0,047*	-0,038	0,007	-0,011	-0,016	-0,017	-0,013	0,021	1	
Уровень дохода владельца от иных форм деятельности за рубежом	0,104**	-0,144**	0,064**	0,124**	-0,078**	-0,070**	-0,073**	0,221**	-0,033	0,117**	-0,039*	-0,021	-0,163**	0,008	-0,002	0,104**	0,065**	0,036	-0,032	1

Примечания: ** корреляция значима на уровне 0,01 (двусторонняя); *корреляция значима на уровне 0.05 (двусторонняя); CCC = объем входящего денежного потока + объем исходящего денежного потока – объем денежного потока кредиторской задолженности; ITO = себестоимость проданных товаров/ средний запас; FATO = чистый объем продаж/чистый объем собственности, принадлежащей организации, план выпуска продукции и объем оборудования; AC = Административные расходы/валовый объем продаж; OC = Операционные расходы/ валовый объем продажи; FC = финансовые расходы/валовый объем продаж, ERMI - Индекс эффективности системы управления рисками организации.

Приложение Б

(обязательное)

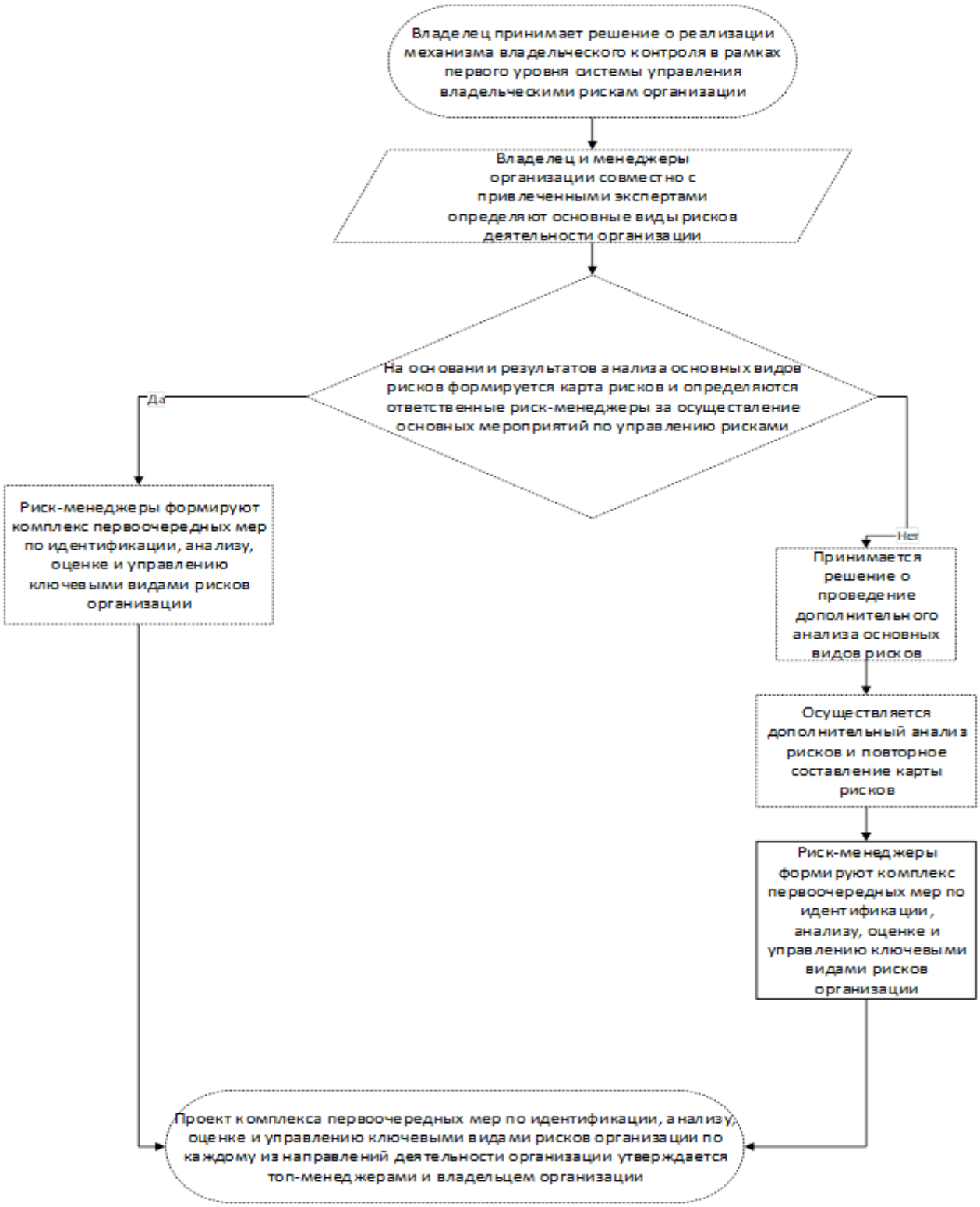

Рисунок Б.1 - Графическая схема процесса участия владельца в рамках первого уровня структуры системы управления владельческими рисками организации

Приложение В
(обязательное)

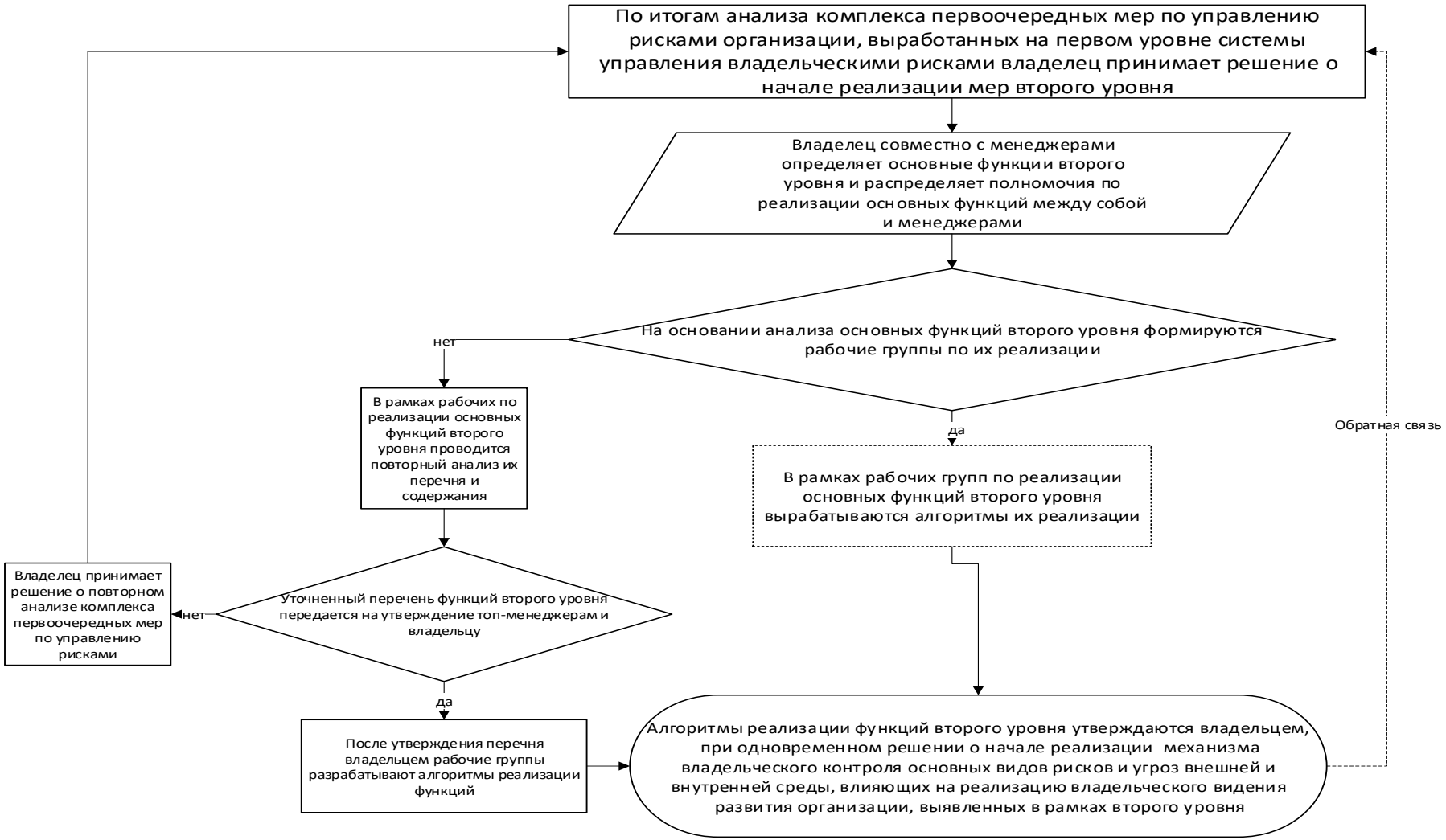

Рисунок В.1 – Графическое представление процесса участия владельца в рамках второго уровня структуры системы управления владельческими рисками организации

Приложение Г
(обязательное)

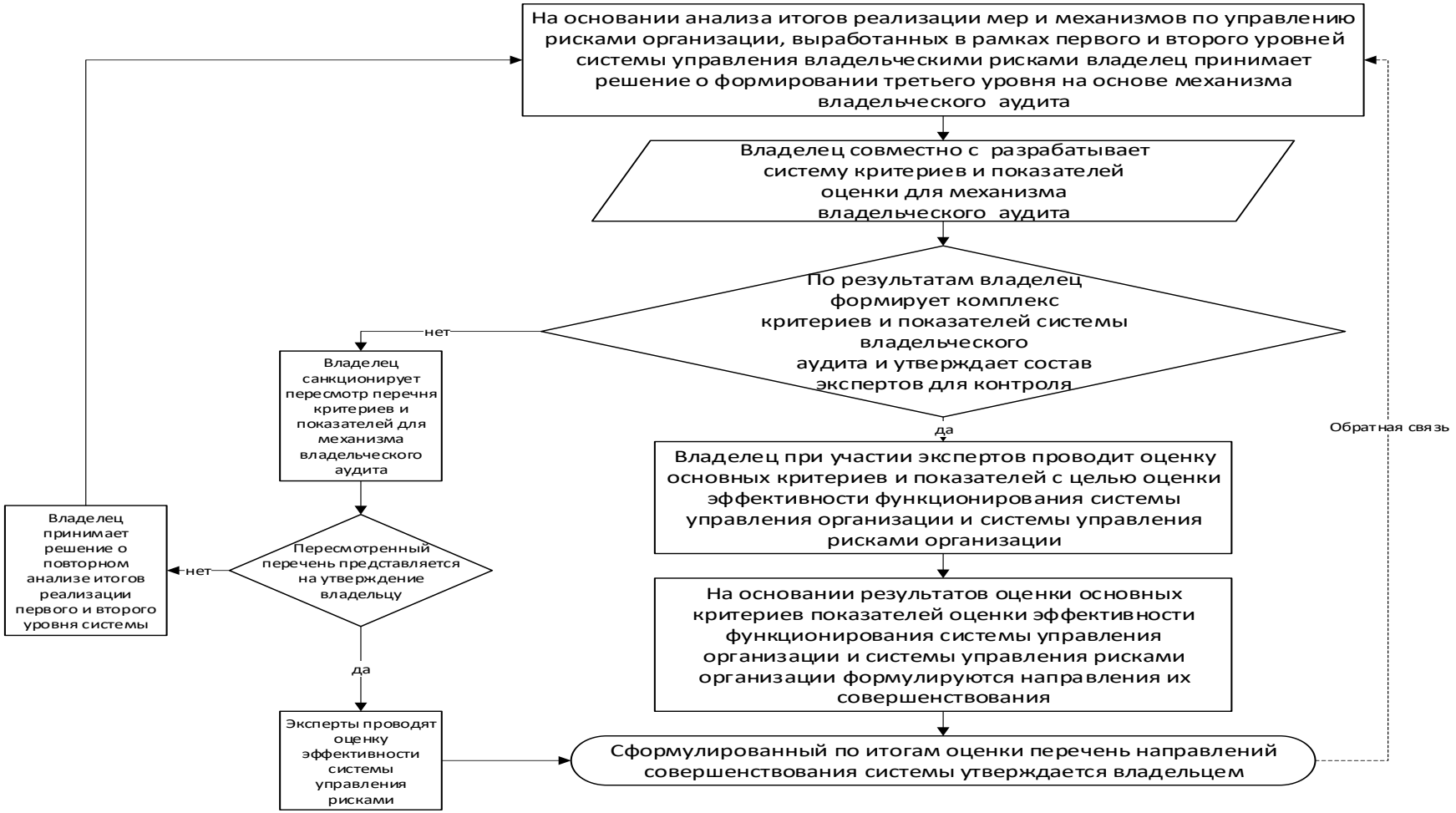

Рисунок Г.1 - Графическая схема процесса участия владельца в рамках третьего уровня структуры системы управления владельческими рисками организации

Приложение Д

(справочное)

Таблица Д.1 - Индекс цифрового общества 2018

Значение цифровой экономики в обществе	Динамика увеличения значения цифровой экономики в обществе	Степень вовлеченности всех слоев общества во взаимодействия с цифровой средой	Уровень доверия общества к цифровой среде
1. Великобритания	1. США	1. Великобритания	1. Китай
2. США	2. Великобритания	2. Китай	2. Германия
3. Китай	3. Германия	3. США	3. Великобритания
4. Германия	4. Франция	4. Австралия	4. Австралия
5. Франция	5. Австралия	4. Франция	5. Франция
6. Австралия	6. Япония	6. Германия	6. США
7. Испания	7. Испания	7. Россия	7. Испания
8. Италия	8. Китай	8. Испания	8. Италия
9. Япония	9. Италия	9. Италия	9. Россия
10. Россия	10. Россия	10. Япония	10. Япония

Источник: составлено по данным Отчета Индекс цифрового общества 2018 компаний Oxford Economics и Dentsu Aegis Network [128, p. 36]

Таблица Д.2 - ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

	2010	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Внутренние затраты на исследования и разработки по приоритетному направлению «Информационно-те-							
внутренних затрат на исследования и разработки	7.3	8.9	8.0	8.3	8.2	8.3	…
Публикации российских авторов в области ИКТ в изда-							
индексируемых в базе данных Web of Science:							
всего, *ед.*	1197	1175	1529	2593	3678	3927	4036
в процентах от общемирового числа публикаций в обла-	0.76	0.71	0.82	1.27	1.62	1.70	2.10
Патентные заявки на изобретения в области ИКТ, подан-							
российскими заявителями							
всего, *ед.*	1239	1583	1772	1763	1898	1532	…
в процентах от общемирового числа патентных заявок							
в области ИКТ	0.43	0.49	0.50	0.44	0.45	0.35	…
Валовая добавленная стоимость сектора ИКТ в процентах к	…	…	…	…	2.7	2.6	2.7
Абоненты фиксированного широкополосного доступа к							
в расчете на 100 чел. населения, *ед.*	…	14.4	16.5	17.0	18.3	18.6	20.9
Абоненты беспроводного широкополосного доступа к ин-							
в расчете на 100 чел. населения, *ед.*	…	52.7	59.9	65.2	69.1	72.4	80.5
Удельный вес домашних хозяйств, имеющих доступ к ин-							
в общем числе домашних хозяйств, *проценты*	48.4	60.3	67.2	69.9	72.1	74.8	76.3
в том числе широкополосный	…	…	56.5	64.1	66.8	70.7	72.6
Удельный вес населения, когда-либо использовавшего ин-							
в общей численности населения в возрасте							
15–74 лет, *проценты***	49.3	65.8	71.0	74.1	77.7	80.8	83.7
Удельный вес населения, использующего интернет практи-							
чески							
каждый день, в общей численности населения в возрасте							
15–74 лет, *проценты*	26.0	41.0	48.0	51.6	55.1	57.7	60.6
Удельный вес населения, использующего интернет для полу-							
чения государственных и муниципальных услуг в электрон-							
ной форме, в численности населения в возрасте 15–72 лет, по-							
лучавшего за последние							
12 месяцев государственные и муниципальные услуги, *про-*							
центы	…	…	30.8	35.2	39.6	51.3	64.3

Продолжение таблицы Д.2

	2010	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Удельный вес населения, использующего интернет для заказа товаров, услуг за последние 12 месяцев, в общей численности населения в возрасте 15–74 лет, *проценты*	…	…	15.3	17.8	19.6	23.1	29.1
Удельный вес населения, сталкивавшегося с проблемой заражения вирусами, приведшей к потере информации или их удаление, в численности населения в возрасте 15–74 лет, использующего интернет, *проценты*	…	…	44.5	37.7	17.1	13.3	11.4
Удельный вес организаций предпринимательского сектора, использующих широкополосный интернет, в общем их числе, *проценты*	63.8	79.3	80.8	81.4	78.9	80.5	…
Удельный вес организаций предпринимательского сектора, использующих «облачные» сервисы, в общем их числе, *проценты*	…	…	11.0	13.8	18.4	20.5	…
Удельный вес организаций предпринимательского сектора, использующих электронный обмен данными между своими и внешними информационными системами, в общем их числе, *проценты*	…	23.1	24.1	53.1	59.2	61.6	…
Удельный вес организаций предпринимательского использующих интернет для взаимодействия с клиентами, в общем их числе, *проценты*:							
с поставщиками	69.4	70.1	70.7	69.2	67.4	68.6	…
с потребителями	54.8	57.1	57.1	55.6	54.4	55.6	…
Удельный вес организаций социальной сферы, использующих широкополосный интернет, в общем их числе, *проценты*:							
Здравоохранение и предоставление социальных	58.0	84.6	87.8	89.1	88.4	89.9	…
Высшее образование	84.3	94.2	94.7	94.6	92.5	93.9	…
Деятельность библиотек, архивов, учреждений	25.2	49.4	55.5	62.6	64.2	67.0	…
Деятельность музеев и охрана исторических мест и	38.0	68.9	75.4	80.6	81.3	84.1	…

Источник: составлено на основе данных статистического сборника «Индикаторы цифровой экономики» Института статистических исследований и экономики знаний НИУ Высшая школа экономики [127, с. 56-57]