

УДК 338.2

DOI: 10.26140/anie-2020-0903-0092

## СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

© 2020

SPIN-код: 6395-4901

AuthorID: 129005

**Санина Людмила Валерьевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры  
«Мировая экономика и экономическая безопасность»**Федотова Евгения Анатольевна**, студент специалитета «Экономико-правовое  
обеспечение экономической безопасности»*Байкальский государственный университет**(664003, Россия, Иркутск, ул. Ленина, 11, ауд. 313-1, e-mail: fedotova.e.97@mail.ru)*

**Аннотация.** Актуальность выбранной для исследования темы подтверждается потребностью в изучении и осмыслении изменений, происходящих в современных условиях в системе управления железнодорожным транспортом. Изменения сложны по своей природе и характеру составляющих процессов. Такая сложность и комплексность исследуемых проблем обуславливает необходимость обращения к отечественному и зарубежному опыту. В статье показаны практики выделения видов рисков на предприятиях железнодорожного транспорта. *Цель:* систематизация отечественного и зарубежного опыта по выявлению рисков и функционированию систем управления рисками на предприятиях железнодорожного транспорта. *Методы исследования:* описательный метод, включающий приемы интерпретации, сопоставления и обобщения, сравнительный анализ. *Полученные результаты:* сбор и систематизация информации о состоянии вопроса, подготовка обзорной статьи. Обоснован вывод о том, что существующие различия в выделении значимости рисков (на российских предприятиях – внутренние риски, за рубежом – внешние риски) обусловлены политическими, экономическими и культурными особенностями развития разных стран. Более интенсивное развитие риск-менеджмента за рубежом определяется ужесточением требований регуляторов рынка, законодательства и возрастанием ответственности топ-менеджмента перед собственниками. Представляется, что повысить эффективность управления и минимизировать риски риск-менеджмент может тогда, когда станет частью работы каждого сотрудника и будет реализовываться на каждом этапе деятельности. *Практическая значимость:* возможность применения лучших практик риск-менеджмента на предприятиях железнодорожного транспорта лицами, принимающими решения.

**Ключевые слова:** риск, система управления рисками, железнодорожный транспорт, стандарт управления рисками.

## RISK MANAGEMENT SYSTEMS IN RAILWAY TRANSPORT

© 2020

**Sanina Lyudmila Valeryevna**, Ph.D. in Economics, associate Professor of the Department  
«World economy and economic security»**Fedotova Evgeniya Anatolyevna**, student of the specialty «Economic and legal support  
of economic security»*Baikal State University**(664003, Irkutsk, Lenin street, 11, room 313-1, e-mail: fedotova.e.97@mail.ru)*

**Abstract.** The relevance of the topic chosen for the study is confirmed by the need to study and comprehend the changes taking place in modern conditions in the railway transport management system. Changes are complex in nature and the nature of the constituent processes. Such complexity and complexity of the studied problems makes it necessary to turn to domestic and foreign experience. The article shows the practice of identifying types of risks in railway enterprises. Purpose: systematization of domestic and foreign experience in identifying risks and the functioning of risk management systems at railway enterprises. Research methods: a descriptive method, including methods of interpretation, comparison and generalization, comparative analysis. The results obtained: the collection and systematization of information on the status of the issue, the preparation of a review article. The conclusion is substantiated that the existing differences in highlighting the significance of risks (at Russian enterprises - internal risks, abroad - external risks) are due to political, economic and cultural features of the development of different countries. A more intensive development of risk management abroad is determined by toughening the requirements of market regulators, legislation and increasing responsibility of top management to owners. It seems that risk management can increase management efficiency and minimize risks when it becomes part of the work of each employee and will be implemented at each stage of activity. Practical significance: the possibility of applying the best risk management practices at railway enterprises by decision makers.

**Keywords:** risk, risk management system, railway transport, risk management standard.

## ВВЕДЕНИЕ

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.* Состояние и качество работы железнодорожного транспорта влияет на перспективы дальнейшего социально-экономического развития страны и на возможности государства эффективно выполнять такие государственные функции как защита суверенитета и безопасности страны, обеспечение потребности граждан в перевозках, создание условий для выравнивания социально-экономического развития регионов.

В целях минимизации негативного влияния факторов внешней среды все большее число предприятий прибегает к использованию методов риск-менеджмента и созданию внутренней системы управления рисками [1; 2]. Наибольшую важность процессы риск-менеджмента приобретают для предприятий, являющихся стратегиче-

ски важными для обороны и безопасности страны, например, предприятий железнодорожного сегмента, поскольку для большинства промышленно развитых стран железная дорога является основным звеном, объединяющим работу различных производств.

По нашему мнению, транспортный сектор имеет решающее значение для функционирования современного общества и его экономического благополучия. Управление рисками транспортной инфраструктуры — это сложная задача, в решении которой обычно участвуют различные заинтересованные стороны из государственного и частного секторов [3; 4]. Однако, несмотря на важность поставленной задачи, соответствующие научные знания пока ограничены.

*Актуальность исследования.* Актуальность работы продиктована тем, что деятельность предприятия в современных постоянно изменяющихся условиях под-

вержена влиянию различных факторов. Достижение состояния полной безопасности представляется недостижимым идеалом, поскольку количество источников, угрожающих нормальной деятельности предприятия, постоянно пополняется. Для сохранения финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе должны быть определены потенциальные риски деятельности организации и спрогнозировано их возможное развитие.

#### МЕТОДОЛОГИЯ

**Формирование целей статьи:** систематизация отечественного и зарубежного опыта по выявлению рисков и функционированию систем управления рисками на предприятиях железнодорожного транспорта.

**Постановка задания:** сбор и систематизация информации о состоянии вопроса, подготовка обзорной статьи.

**Используемые в исследовании методы, методики и технологии:** описательный метод, включающий приемы интерпретации, сопоставления и обобщения, сравнительный анализ.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

**Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.**

Риск присущ всем видам деятельности человека. Необходимым аспектом для понимания сущности риска является определение его значения. Многие теоретические и практические работы в различных областях знаний используют понятие «риск», при этом значение термина всегда неоднозначно и трактуется в соответствии с контекстом его использования. До настоящего времени в научном сообществе не существует единого термина и строго определенного значения данного термина. Большое внимание уделяется учеными именно практической методологии оценки рисков и управления рисками [5; 6; 7], в то время как работа над определением теоретических основ этого явления почти не ведется. Рассмотрим в таблице 1 несколько вариаций понятия «риск», встречающихся в трудах российских ученых.

Таблица 1 – Обзор определений термина «риск» в трудах российских ученых\*

№п/п	Термин	Определение	Источник
1	Риск	угроза того, что у предпринимателя появятся незапланированные расходы, либо получение доходов, ниже тех, которые он рассчитывал получить	[7, с. 26]
2	Риск	фактор, возникающий при принятии решений, связанных с преодолением неопределенности в ситуации неоднозначного выбора	[8, с. 1826]
3	Риск	в широком смысле — источник получения дополнительной прибыли, в узком смысле — конкретные угрозы причинения ущерба личности и бизнесу предпринимателя	[9, с. 20]
4	Риск	это неопределенность наших финансовых результатов в будущем	[10, с. 108]
5	Риск	порождаемая неопределенностью проявлений агрессивных факторов внешней и внутренней среды возможность отклонения реального протекания управляемого (наблюдаемого) процесса от предполагаемого сценария и от ожидаемого результата (цели)	[11, с. 10]

\* составлено авторами по материалам источников, перечисленных в столбце 4.

Можно говорить о том, что определения термина «риск» содержат схожие характеристики:

1. Риск появляется в процессе выбора управленческого решения из всех возможных и непосредственной реализации этого решения.
2. Принятие конкретного решения имеет целью получение только положительного результата.
3. Существует недостаточная уверенность в успешной реализации принятого решения.

Российские компании в условиях глобализации и увеличения количества зарубежных конкурентов вынуждены занимать более активную позицию на международных рынках в условиях жесткой конкурентной борьбы. Соответственно, стремление интегрироваться в мировое экономическое пространство обуславливает необходимость планирования и управления внешними и внутренними рисками, что в свою очередь предопределяет потребность в эффективном управлении рисками, которое позволит минимизировать потери и обеспечить стабильное положение и устойчивость компаний.

В российской практике эксперты отмечают негативные тенденции развития риск-менеджмента. Прежде всего, это связано с недостаточным вниманием к проблеме прогнозирования рисков деятельности компании. В крупных компаниях наблюдается тенденция фрагментарного управления рисками, когда каждое структурное подразделения самостоятельно решает проблемы, связанные с его деятельностью. Также отмечается такая негативная тенденция как «частичный риск-менеджмент», подразумевающая, что процесс управления рисками начинается, когда менеджеры и руководство компании видят в этом необходимость, при этом выявление и учет рисков происходит без применения специальных методов и основывается на необоснованных и субъективных доводах и предположениях. Как правило, все меры по предотвращению нежелательных рисков событий и компенсации последствий начинают применяться на последних стадиях кризисной ситуации, когда они уже не способны должным образом повлиять на исход события.

Проблема классификации рисков за рубежом заключается в том, что проведенные исследования отличаются противоречивостью и разногласиями по многим аспектам и основам риск-менеджмента. Например, иностранными учеными приведено около ста классификаций рисков для бизнеса, однако все они различны между собой. Такое явление объясняется разнообразием рисков, угрожающих предпринимательству зарубежом (пандемии, стихийные бедствия, пожары, катастрофы техногенного характера и другие форс-мажорные обстоятельства, изменения законодательства, аварии вследствие факторов, обусловленных участием человека).

Применение новых технологий, разработок в промышленности, появление новых видов бизнеса, включая информационные технологии, и прочие аспекты стремительного развития современного мира приносят в коммерческую деятельность и новые виды рисков. Данные риски трудно поддаются количественной оценке, что является причиной сложности классификации [10; 12].

Главной идеей международных стандартов является системный подход в управлении рисками, согласно ему управление рисками должно быть не только одним из пунктов стратегического развития предприятия, но и быть органичной частью всех бизнес-процессов. В настоящее время наиболее распространены в практическом применении являются международные стандарты в области управления рисками на предприятиях.

Объединенный стандарт управления рисками Австралии и Новой Зеландии AS/NZS 4360 : 2004, позднее переработанный в Стандарт AS/NZS ISO 31000 : 2009 является первой разработкой в области управления рисками. Стандарт был признан универсальным, поскольку устанавливает общие руководящие принципы применимые в любой государственной, общественной или частной организации.

Отличительной особенностью данного стандарта стало включение в процесс управления помимо стандартных пяти стадий управления риском двух обязательных сопутствующих процессов — процесса коммуникации и консультирования и процесса мониторинга и анализа. Первый из них указывает на необходимость установления диалога между всеми причастными к риску сторонами на начальной стадии управления риском. Результатом диалога должен стать комплекс рекомендаций в отношении сущности, формы, тяжести последствий и приемлемости рисков организации. Второй процесс должен быть сквозным и проявляться на всех стадиях работы с риском, поскольку под влиянием изменений среды меняется и актуальность применяемых процедур по риск-менеджменту.

В отличие от других стандартов AS/NZS 4360 : 2004 включает 11 новых принципов, которые должны способствовать эффективному управлению. Основные из них делают акцент на том, что риск-менеджмент является систематическим, структурированным и своевремен-

ным; учитывает человеческие и культурные факторы; прозрачным и учитывает интересы заинтересованных сторон; является динамичным и реагирующим на изменения [13].

Рассматривая международный стандарт ISO 31000, стоит отметить его универсальность. Для наиболее обширного применения стандартов риск-менеджмента был разработан ISO/IEC Guide 73 «Risk Management — Vocabulary». Он представляет собой стандартизированный словарь терминов и содержит определения, связанные с риск-менеджментом. Целью разработки стандарта являлось создание единой терминологии для описания деятельности, связанной с управлением рисками.

«Стандарт корпоративного управления рисками. Интегрированная структура», разработанный COSO — Комитетом спонсорских организаций комиссии Тредвея, приобрел широкое распространение в международной практике управления рисками. Основой документа являются ключевые принципы управления, стандарт содержит детальные рекомендации, касающиеся создания корпоративной системы управления различными рисками в рамках организации. В мировой практике он устанавливает взаимосвязь между стратегическими целями, организационной структурой компании и указанными компонентами управления рисками.

Стандарт Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров по управлению рисками FERMA — это коллективная разработка Ассоциации риск-менеджмента и страхования совместно с Институтом риск-менеджмента. Данный стандарт закрепляет риск-менеджмент как обязательный сегмент среднесрочного и долгосрочного стратегического управления организацией. Также предусматривается обязательное включение в программу риск-менеджмента организации процедуры мониторинга реализации поставленных стратегических задач, оценки эффективности принимаемых действий и поощрения на всех уровнях структуры. В стандарте также приведена типовая организационная структура риск-менеджмента, включающая планы, взаимосвязи, распределение ответственности между персоналом, используемые ресурсы, процессы и деятельность.

В России все применяемые на данный момент стандарты являются российской адаптацией основных международных стандартов [13; 14]. Наиболее часто используемым в России остается ГОСТ Р ИСО 31000–2010, который идентичен международному стандарту ISO 31000 : 2009. Стандарт разработан партнерством «Русское общество управления рисками» при поддержке Национального агентства развития квалификации.

В настоящее время отмечается все большее распространение качественных методик выявления и оценки рисков, таких как метод Дельфи, диаграмма Исикавы и методика чек-листов (рис. 1).

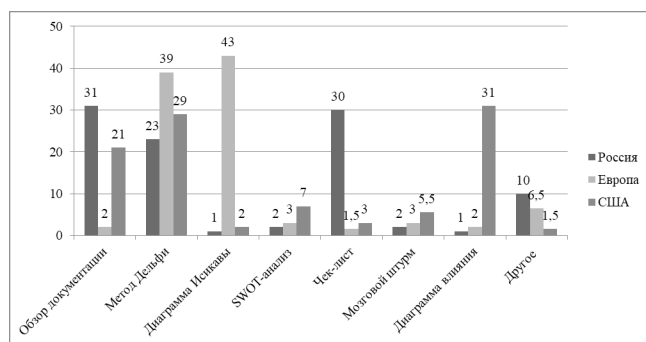


Рисунок 1 – Процентная доля используемых методов идентификации рисков руководителями проектов, %\*

\* составлено авторами по материалам [15].

Важность использования методов и приемов идентификации рисков не следует недооценивать в проектном риске [16]. Если руководители проектов хотят выявить негативные и позитивные риски, они должны использо-

вать методы и методики, подходящие для проекта.

## ВЫВОДЫ

**Выводы исследования.** По итогам проведенного исследования можно сделать следующие основные выводы.

1. Значительное место в трудах ученых уделено практическим методам оценки рисков и управлению рисками, в то время как работа над определением теоретических основ этого явления недостаточна.

2. Изучение подходов к определению термина «риск» показало, что они содержат схожие характеристики (риск появляется в процессе выбора управленческого решения из всех возможных и непосредственной реализации этого решения; принятие конкретного решения имеет целью получение только положительного результата; существует недостаточная уверенность в успешной реализации принятого решения).

3. Существует разница в подходах к классификации рисков. Зарубежными железнодорожными компаниями наиболее часто выделяются такие риски, как: риск ухудшения экономической ситуации; риск наличия сырья и изменение цен на него; риск неиспользования избыточных мощностей; риск изменения валютных курсов; нормативные и политические риски; другие риски (персонал, научные разработки, информационные технологии).

Для российских железнодорожных компаний в последние годы остаются актуальными риски:

- производственно-технологические — сбои при организации логистических схем доставки грузов, нарушение плана формирования и графика движения поездов, несоответствие технологических процессов требованиям безопасности движения;

- инвестиционные — неверное обоснование и ошибочный выбор новых инвестиционных объектов, снижение доходности и необеспечение плановой рентабельности инвестированных средств;

- технические и ресурсные — сохранение высокого уровня износа основных фондов, нарушение сроков и условий поставок материальных ресурсов;

- управленческие — принятие необоснованных управленческих решений, неисполнение принятых решений в установленные сроки, недостижение целевых экономических и производственных результатов деятельности холдинга;

- кадровые — несоответствие профессионального уровня персонала потребностям холдинга, отток высококвалифицированных кадров вследствие недостаточной мотивации и снижения конкурентоспособности заработной платы работников, профессиональные риски;

- техногенные — аварии на объектах, связанных с обеспечением работы, техногенные аварии на смежных видах транспорта.

4. Российские компании используют наиболее консервативные методы оценки рисков, прибегая к использованию экспертного мнения и изучению информации по проектной документации. Зарубежные компании напротив переходят к инновационным методам по типу диаграммы Исикавы или причинно-следственной диаграммы, SWOT-анализа и диаграммы влияния, позволяющих графически представить взаимосвязь итогового результата проекта и структурных факторов, имеющих значения для него.

По результатам сравнения список факторов риска отечественных и зарубежных компаний значительно отличается. На российских предприятиях наибольшее значение имеют риски внутреннего характера, напротив, для зарубежного предприятия критичными являются внешние риски, связанные с изменением в экономике и стране. Существенные различия обусловлены, прежде всего, политическими, экономическими и культурными особенностями развития разных стран. Основной причиной наиболее интенсивного развития риск-менеджмента за рубежом становится не только ужесточение требований



регуляторов рынка и законодательства, но и возрастание ответственности топ-менеджмента перед собственниками корпораций.

*Перспективы дальнейших изысканий в данном направлении.* Для российских компаний представляется необходимым изменение принципов управления рисками, важно не только заблаговременно предусматривать и прогнозировать возможные риски в деятельности компаний, но и рассматривать процесс управления рисками как комплексную структуру, осуществляемую всеми подразделениями совместно. Риск-менеджмент должен быть частью работы каждого сотрудника, элементом ежедневных мероприятий, реализуемых на каждом этапе деятельности, что поможет повысить эффективность управления и минимизировать риски.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Самаруха В. И., Евсеева М. Н. *Страхование коммерческих рисков*. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2002. 116 с.
2. Хитрова Е. М. *Основы управления рисками*. Иркутск : Изд-во БГУ, 2016. 103 с.
3. Карта рисков холдинга ОАО «РЖД». *Управление рисками. Годовой отчет за 2016 г.* / Сайт ОАО «Российские железные дороги». URL: <https://ar2016.rzd.ru/ru/risk-management/map> (дата обращения: 28.04.2020).
4. Кириллов А. Н. Совершенствование оценки рисков в предпринимательских транспортных структурах // *Экономический вестник Республики Татарстан*. 2017. № 3. С. 56-63.
5. Агеева Е.В. Обзор уровня профессионального социального риска в России / Е.В. Агеева // *Будущее российского страхования: оценки, проблемы, точки роста : сборник трудов XVII международной научно-практической конференции*. Иркутск, 2016. С. 268-273.
6. Степанова М.Н. *Правовые риски в страховании*. Иркутск: Изд-во БГУ, 2016. 107 с.
7. Мизенин Е. С., Аничева А. Н. Риск-менеджмент как система управления риском // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2016. № 1. С. 26-28.
8. Савалей В. В., Ивасенко А. Н. Формально-логический подход к соотношению понятий рисков и неопределенностей // *Креативная экономика*. 2018. Т. 12. № 11. С. 1826.
9. Балдин К. В. *Управление рисками : учеб. пособие* / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 380 с.
10. Черемисина С. Г., Костюкова А. И. Вероятность и неопределенность, как главные составляющие предпринимательского риска // *Международный научный журнал «Инновационная наука»*. 2017. № 5. С. 107-109.
11. Дубина И. Н. *Основы управления рисками : учеб. пособие* / И. Н. Дубина, Г. К. Кишибекова. – Саратов: Вузовское образование, 2018. 210 с.
12. Цзысюань Чжэ, Вэйцзе Л. Виды рисков компаний // *Евразийский научный журнал*. 2018. № 6. С. 23–27.
13. Мизенин Е. С., Аничева А. Н. Риск-менеджмент как система управления риском // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2016. № 1. С. 26-28.
14. Щукина Т. В. *Методика определения оптимальной структуры источников финансирования коммерческих предприятий* // *Современная экономика: проблемы и решения*. 2015. № 4 (64). С. 36-46.
15. Моисеева А. В. Обзор международных и национальных стандартов в области управления рисками // *Молодой ученый*. 2017. № 10. С. 261-264.
16. Латыпова Р. Р., Хаит Д. Д., Кандыбо А. П. *Зарубежный опыт оценки рисков* // *Актуальные проблемы экономики и управления*. 2018. № 3 (19). С. 75-77.
17. Masar M., Hudakova M., Simak L., Brezina D. The current state of project risk management in the transport sector *Transportation Research Procedia* // *Transcom 2019. 13th International Scientific Conference on Sustainable, Modern and Safe Transport*. 2019. Vol. 40. P. 1119-1126.
18. Bollerslev T., Hood B., Huss J., Pedersen L. H. Risk everywhere: modeling and managing volatility // *Review of financial studies*. 2018. Vol. 31. № 7. P. 2729-2773.

Статья поступила в редакцию 27.05.2020

Статья принята к публикации 27.08.2020