

комбинированный метод. Такой метод используют для оценки на предпроектной стадии весьма сложных проектов, при реализации которых прогнозируется пересечение различных факторов. Отчасти таким методом можно пользоваться и в случае проведения промежуточной оценки с целью корректировки ожиданий о прогнозируемом эффекте. Данный метод применим только в том случае, если результат можно представить в количественном выражении.

При проведении оценки социальных проектов можно применить большое количество разных методов. Стоит помнить, что каждый из описанных методов имеют свои сильные стороны и достоинства, но также – и свои ограничения и недостатки. Этим и определяются возможности применения в настоящее время различных методов при оценке одного и того же проекта.

Целевая политика в разных социальных проектах направлена на улучшение социального уровня жизни людей на отдельно взятой территории, развитие уровня образования, поддержка здравоохранения и социальной защиты граждан, то есть на получение конкретного социального эффекта.

Если конкретные результаты могут носить разовый характер, то социальное воздействие — это накопленный во времени положительный социальный эффект от результатов социального проекта. Можно сказать и так: когда количество социальных результатов переходит в качественное изменение жизни общества (на локальном или общенациональном уровне).

Определение социального эффекта – одна из самых сложных задач. В отличие от социальных результатов, социальные эффекты обычно

отдалены по времени и показывают не только изменения (поведения, восприятия, отношения) у благополучателей, но и те положительные результаты, которые могут произойти как следствие этих изменений не только у благополучателей, но и в обществе в целом.

Понять на этапе отбора проекта, какое благо несет в себе его реализация, а также, насколько эффективно планируется использовать наличные и привлеченные ресурсы и насколько действенными должны оказаться результаты проекта чрезвычайно сложно, но необходимо. Для современной стадии развития общества характерен отказ от ресурсно-ориентированного подхода к оценке эффективности и переход к ценностно-ориентированному подходу, что не исключает использования различных методов оценки проектов.

#### Список литературы:

А.С.Автономов, Н.Л.Хананашвили. Мониторинг в оценке социальных проектов. – М.: Национальная Ассоциация благотворительных организаций, 2017. – 225 с.

Боронина, Л.Н. Моделирование технологии оценки социальных проектов: подходы и методы. / Л. Н. Боронина, Е. Э. Лайковская, З. В. Сенук // Актуальные проблемы социологии молодежи, культуры, образования и управления: материалы международной конференции. Екатеринбург, 28 февраля 2014 г. – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – Т. 4. – С. 37-45.

Синдяшкина Е.Н. Вопросы оценки видов социального эффекта при реализации социальных проектов // Проблемы прогнозирования — №1, 2017. С.140-147.

---

### АКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ: ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ДИНАМИЧЕСКОГО ПОДХОДА

---

DOI: 10.31618/ESU.2413-9335.2021.1.86.1359

**Ванюрихин Филипп Геннадьевич,**  
Доцент кафедры «Прикладная экономика»  
Центра управления отраслями промышленности  
Экономического факультета  
Российского университета дружбы народов.

### ACTIVE RISK MANAGEMENT: PROSPECTS FOR A DYNAMIC APPROACH

**Philip Vanyurihin,**  
Associate Professor of the Department of Applied Economy  
Center for Industry Management  
Faculty of Economics  
People Friendship University of Russia.

#### ABSTRACT

В статье рассматриваются направления развития системы риск-менеджмента организаций, базирующиеся на применении комбинированных методов оценки и принятия решений при динамическом управлении рисками. Актуальность модернизации комплекса оценки и управления рисками предприятий вызвана происходящими в мировой экономике процессами обострения конкурентного соперничества на сырьевых рынках, в сфере информационных технологий и международной политики.

**Ключевые слова:** Риск-менеджмент, предприятия и организации наукоемких отраслей, эволюция рисков, философия управления, динамическое управление рисками.

**Keywords:** Risk management, knowledge-intensive industries, risk evolution, management philosophy, dynamic risk management.

Общепринятые методы управления современными рисками, позволяют противостоять достаточно большому количеству известных рисков и поддерживать устойчивость и управляемость предприятий и организаций на приемлемом с точки зрения баланса «контроль-управление» уровне. Наиболее успешно организации управляют рисками, которые относятся к так называемой «статической группе» – с известной историей, досконально изученной структурой и стабильным набором факторов риска. Оценка таких рисков производится с использованием широкого набора математических и аналитических инструментов, а управление – на основе приемов реагирования, разработанных главным образом на основе долгосрочной статистики и накопленного опыта.

Другое дело, если деятельность предприятия подвергается влиянию рисков, имеющих сложную многофакторную структуру, нестабильный вектор развития, а также совершенно новые категории рисков. Наиболее опасны для устойчивой работы предприятий риски, возникающие как результат мутаций или трансформаций социально-экономической, политической, технической и информационно-цифровой среды и оказывающие влияние на развитие и протекание ключевых, жизненно важных для организации процессов.

В текущих условиях нарастания нестабильности в политических и экономических межгосударственных отношениях, агрессивной торговой политике, постоянному использованию санкционных мер в целях защиты собственных геополитических интересов и технологические решения, активно зарождаются и развиваются риски с малоизученным генезисом, сложной структурой и непредсказуемой динамикой развития и последствиями реализации. Существенное влияние на мировое сообщество оказала пандемия коронавирусной инфекции, которая полностью изменила расклад сил на экономическом и политическом плацдармах.

Проблема оценки и прогнозирования развития событий, вызванных сочетанием деструктивных факторов риска и разработки управленческих решений, направленных на снижение негативного потенциала и повышения устойчивости, гибкости и управляемости предприятий находит свое отражение в научных работах [13] и прикладных исследованиях [14], а также широко обсуждается в профессиональных сообществах экономистов, риск-менеджеров, внутренних аудиторов.

В работах автора [4], [7] достаточно широко изучался феномен современного риска с позиции его динамики, и возможности управления факторами риска, находящегося в различных стадиях его развития и активного влияния на бизнес-процессы и внутреннюю среду предприятия. Необходимо отметить, что в условиях высокой динамики и непредсказуемости развития

ситуаций, существующих теоретических знаний в области риск-менеджмента и практических умений внутреннего аудита по оценке, анализу и контролю рисков уже недостаточно. Действительность и перспективы управления рисками требуют реализации новых решений, основанных на модернизированных методах оценки и анализа, а также разработки комплекса активных, превентивных мероприятий, направленных, в том числе на формирование и активное управление динамическими рисками.

В распоряжении организаций, крупных промышленных предприятий и корпораций имеется достаточно ресурсов для функционирования эффективного механизма противостояния деструктивным факторам риска (угрозам), построения так называемой, «неприступной крепости». Однако эти механизмы работают, как правило, с рисками, как было сказано выше, статическими – серийными, хорошо изученными и математически просчитанными. Основываясь на законе разнообразия Эшби, для эффективного управления динамическими рисками необходимо разрабатывать динамические способы защиты и управления.

Наиболее значимой задачей модернизации системы оценки и управления рисками является формирование новой философии управления. Для этого следует на уровне высшего руководства добиться понимания необходимости и одобрения проведения реформы существующей службы с последующей постановкой соответствующих задач, направленных на реализацию данного решения. Чтобы управление рисками было целостное и эффективное, предлагается совершенствовать структуру управления и центров принятия решений в соответствии с действующими стандартами внутреннего аудита, риск-менеджмента и корпоративного управления.

Задачи, связанные с функционированием риск-менеджмента предприятия, включают:

- определение уровня зрелости и профессиональной квалификации работников и руководителей служб, отвечающих за риск-менеджмент на предприятии;
- разработку стратегии управления рисками;
- ресурсное и техническое обеспечение процессов;
- составление оперативного плана;
- организацию контрольных процедур.

Необходимо отметить, что исходная точка начала движения – анализ внутренней среды, которая сформирована на предприятии. Наличие достаточных ресурсов и осознание общей цели каждым работником предприятия, позволит руководству, отвечающему за риск-политику, выстроить работу комплекса оценки и управления рисками таким образом, когда все процедуры, направленные на работу с рисками будут гармонично интегрированы в основную

деятельность предприятия и не окажут негативное влияние на индивидуальную работу сотрудников, а также на непрерывность бизнес-процессов, проводимых предприятием. Контроль необходимо осуществлять основываясь на специфических маркерах, отражающих динамику развития рискового события под влиянием различных факторов, в свою очередь меняющих структуру, характеристики, качественные и количественные параметры в результате прямого или косвенного воздействия на них при помощи различного инструментария управления рисками.

Современные риски характеризуются как сложные, многофакторные и очень динамичные явления, проявляющаяся практически во всех аспектах деятельности предприятий и организаций. Учитывая, что риски активно эволюционируют под влиянием различных факторов жизни и изменяются под воздействием мер и средств противорискового характера, необходимо внедрять в систему оценки и управления рисками специфические методы и разрабатывать и совершенствовать инструментарий.

Управление динамическими рисками предполагает применение как статических так и динамических программ (комплексов) риск-менеджмента. Автором были разработаны и предложены положения об активном воздействии на факторы риска и искусственного формирования рискового профиля предприятия – через воздействие на процессы развития событий [8]. Данный метод позволяет изменять архитектуру риска и управлять одновременно и деструктивной и побудительной составляющими риска.

Активный динамический подход к управлению рисками включает в себя несколько важных пунктов, следование которым позволит сформировать компании дополнительное конкурентное преимущество, выраженное в развитии новых методов воздействия на риск. Наиболее интересной с практической точки зрения является способность компании через систему менеджмента активно влиять на условия зарождения, развития рисковых явлений, а также на характеристики и свойства риска. Таким образом можно добиться эффекта «создателя риска» – в отличие от практикуемого в настоящее время, «владельца риска». Принципиальная разница этих понятий заключается в характеристиках управления факторами риском: в случае «владения риском» мы имеем дело с уже сформированным риском, обладающий физическими свойствами, зафиксированным экономическим эффектом, точным описанием, достаточной для анализа статистикой. Таким образом, мы добиваемся управления риском с уже оцененными и предсказуемыми количественными и качественными значениями. При этом программа управления основана на устранении или минимизации последствий реализации риска, а в случае невозможности избежать риска – компенсации потерь в достаточных объемах для последующего восстановления.

Также, статус «создатель риска», подразумевает, что в работе достаточное внимание менеджмента компании концентрируется на комплексе мер, направленных на искусственное формирование риска в определенных, «приемлемых» для компании формах и характеристиках по природе происхождения, условий развития, месте, времени и степени реализации. То есть риск находится в «контролируемых рамках»: обеспечены необходимые начальные условия и созданы достаточные резервы на случай, если необходимость реализации риска будет обусловлена текущей или грядущей ситуацией в определенном сегменте финансово-хозяйственных отношений.

На какие факторы риска можно воздействовать, и в каких пределах менять характеристики риска?

Фактор времени. Мы можем спровоцировать рисковое событие в тот момент, когда мы к нему готовы, а конкуренты – нет. Возможно и другое развитие: менеджмент компании принимает усилия «растянуть» время реализации риска в пределах комфортных значений – с целью подготовиться к пику кризиса или с минимальными потерями выйти из проекта, до наступления пика кризиса.

Фактор места (локация). В современных условиях динамического развития бизнес-процессов, трансформации хозяйственных систем в различного рода объединения или, наоборот, в разделении корпораций на отдельные самостоятельные субъекты, можно парировать риск, привязанный к определенным локациям (страновой, региональный, муниципальный, отраслевой и т.п.) путем ре-локации (перемещения) производства, каналов дистрибуции, органов управления в более комфортные условия. Например, перенос производства в регион, имеющий более развитую инфраструктуру, логистику, имеющий налоговые преференции, более благоприятные климатические условия и т.п. Также возможно изменение налогового статуса или смена юрисдикции с целью уклонения от различного рода претензий и повышенного интереса со стороны государственных органов, более комфортной конкурентной среды. При этом сохраняется идеология развития предприятия, его ориентированность на рынки сбыта и потребления.

Фактор действия. При воздействии на этот фактор риска менеджмент, реализующий функцию управления риском на предприятии, должен решать следующие задачи:

- Уменьшить негативное воздействие;
- Перенести акценты влияния на бизнес-процессы;
- Распределить ответственность за риск между всеми участниками процесса;
- Усилить в краткосрочном периоде меры по противодействию риску;
- Спровоцировать риск к реализации в фиксированных значениях на текущий момент времени.

Как это должно реализовываться на практике?

Организация и интеграция риск-менеджмента, как составной практической части внутреннего контроля, должны быть осуществлены в наукоемких отраслях экономики на основании соответствующих правовых и нормативных документов, в рамках действующего законодательства, и иметь статус «первоочередных мер». Это позволит устранить эффект инерции, присущий многим крупным компаниям и отраслевым объединениям. Также необходимо реализовать возможность включения подразделений корпораций и обособленных предприятий, занимающих проблемой адаптации внутреннего контроля, управления риском и аудита, в реальной отрасли в рамках развития отраслевых и географических кластеров.

В рамках реализации программы модернизации системы управления предприятиями и организациями необходимо ответственно подойти к вопросу контроля и управления рисками на активных динамических принципах. Это позволит сократить отставание в некоторых аспектах основной деятельности предприятий и организаций, более эффективно распределять ресурсы и поддерживать реализацию многих инвестпрограмм без опасений реализации рисков с высоким деструктивным потенциалом. Кроме того, применение моделей активного управления риском на основе формирования особых качеств внутренней и внешней среды, благоприятных для владельца риска в текущих условиях, позволит нарастить конкурентные преимущества за счет более «агрессивной» стратегии конкурентной борьбы и более «рисковых» инвестиций в инновации. В итоге это позволит разрешить известное диалектическое противоречие, известное как «без риска – нет прибыли».

Мировая экономика, находящаяся в условиях нарастающей неопределенности и периодического обострения кризисных явлений, требует от владельцев и собственников компаний, организаций и предприятий принципиально нового подхода к разработке стратегии развития, в которой должно быть место динамическому управлению рисками.

Решение поставленных задач позволит осуществлять контроль и управление рисками предприятий более качественно и эффективно за счет лучшей организации системы риск-менеджмента и широкому применению прогрессивных методик управления. Воздействуя на факторы среды возможно добиться максимального контроля за процессами зарождения, развития и протекания риска и в нужный момент времени инициировать формирование рискового события в рамках того сценария, который соответствует риск-аппетиту и экономическим возможностям предприятия.

#### Список литературы.

Ванюрихин Ф.Г. Интегрированный риск-менеджмент: роль и значение в менеджменте.

//Международный журнал ЭПОС №4 (36). Москва, 2008.

Ванюрихин Ф.Г. Управление рисками при планировании и производстве наукоемкой продукции ракетно-космической промышленности. Организационная модернизация риск-менеджмента отрасли. // Сборник материалов 1-й всероссийской научно-практической конференции Проблемы и перспективы экономического развития ракетно-космической отрасли промышленности на период до 2030 года и ее ресурсное обеспечение Москва, РУДН, 2013.

Ванюрихин Ф.Г. Управление риском как динамическая задача. // Научный вестник МГУ им. М.В. Ломоносова МГУ, Москва 2010.

Ванюрихин Ф.Г. Риск-ориентированный аудит в наукоемких отраслях экономики: современная трансформация контрольно-ревизионной функции менеджмента. // Издательство: ИП Такчева. Белгород. Журнал: Современные тенденции развития науки и технологий. Вып. 7-7, 2016.

Ванюрихин Ф.Г., Губашева Т.О. Об оценке конкурентоспособности предприятий ракетно-космической отрасли. // Научно-технический бюллетень «Вестник «НПО «ТЕХНОМАШ» Выпуск № 4-5 2017-2018 г. Москва. Стр. 6-9.

Безуглый С.В., Ванюрихин Ф.Г. Задачи совершенствования системы управления рисками предприятий в условиях глобализации и современных внешнеэкономических вызовов. // Сборник: потенциал роста современной экономики: возможности, риски, стратегии. Материалы V международной научной-практической конференции. Под редакцией А.В. Семенова, М.Я. Парфеновой, Л.Г. Руденко, Новосибирск, 2018. Стр. 1111-1118.

Ванюрихин Ф.Г. О совершенствовании системы управления рисками предприятий в условиях современных внешнеэкономических вызовов. //Издательский дом «Научная библиотека» г. Москва. Научно-практический журнал «Экономика и управление: проблемы решения» –Вып.2, –том 8 (86) – 2019, с.126-130

Внутренний контроль. Интегрированная модель. //Ред. 2018 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) / Перевод на русский язык НП «Институт внутренних аудиторов.

Вяткин В.Н., Гамза В.А., Екатеринославский Ю.Ю., Иванушко П.Н. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента. //Финансы и статистика, 2006. – 400с.

Горчакова Е. «Аудит аудиту рознь. О пользе внутреннего аудита и этапах его зрелости», Статья опубликована на портале ProКачество: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/audit-auditurozn/>

Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском. // Наука, 2002.

Развитие риск-менеджмента в России (Обзор применяемых практик, ситуаций и актуальных

проблем за период 2006-2015 гг). //Сборник статей. Под редакцией В.В. Верещагина, С.А. Белоусова, А.Ю. Кармановой, О.А. Кудрявцева, Т.Ю. Шемякиной. / М.:– ИНФРА-М, 2016.

Ричард Чемберс (Richard Chambers), CIA, QIAL, CGAP, CCSA, CRMA, президент и CEO The IIA. «5 решений внутреннего аудитора на 2019 год».

<https://iaonline.theia.org/blogs/chambers/2019/Pages/5-Internal-Auditor-Resolutions-for-2019.aspx>

Риск в фокусе 2020: актуальные направления для внутреннего аудита. Исследование «Риск в фокусе 2020» было опубликовано консорциумом институтов внутренних аудиторов, который включает в себя IIA-Великобритания и Ирландия, DIIIR (Германия), IIA-Бельгии, IIA-Голландия, IIA-Швеция, IFACI (Франция) и Итальянскую ассоциацию внутренних аудиторов. 2019/

Международный стандарт ИСО 3100:2018 «Менеджмент риска».

Энциклопедия финансового риск-менеджмента / Под ред. А.А. Лобанова и А.В. Чугунова. -3-е изд. // Альпина Бизнес Букс, 2007

Titarenko, V.P., Lubkin, S.M., Eroshkin, Yu.S., Kameneva, N.A. Robust and traditional methods of risk

management in investment and construction projects. Proceedings of 2017 10th International Conference Management of Large-Scale System Development, MLSD 2017. doi: 10.1109/MLSD.2017.8109698

Online Trust Alliance's 2018 Cyber Incident & Breach Trends Report <https://www.internetsociety.org/wp-content/uploads/2019/04/2018-cyber-incident-report.pdf>

DLA Piper GDPR data breach survey: February 2019 <https://www.dlapiper.com/en/uk/news/2019/02/dlapiper-gdpr-data-breach-survey/>

Thomson Reuters: Cost of Compliance 2018 <https://legal.thomsonreuters.com/content/dam/ewp-m/documents/legal/en/pdf/reports/cost-of-compliance-special-report-2018.pdf>

International Federation of Accountants: Regulatory Divergence: Costs, Risks and Impacts <https://www.ifac.org/publications-resources/regulatory-divergence-costs-risks-and-impacts>

World Economic Forum: The Future of Jobs 2018 <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2018/>

УДК 336.64  
ГРНТИ 06.81

---

## ОЦЕНКА СТОИМОСТИ БИЗНЕСА: МЕТОДОЛОГИЯ И ПРАКТИКА

---

*Кабланов Е.Т.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> магистрант МВА

УО «Алматы Менеджмент Университет»,  
г. Алматы

*Джаксыбекова Г.Н.<sup>2</sup>*

<sup>2</sup> д.э.н., профессор, научный руководитель  
УО «Алматы Менеджмент университет»,  
г. Алматы

## BUSINESS VALUE ASSESSMENT: METHODOLOGY AND PRACTICE

*Jaxybekova G.N.<sup>2</sup>*

<sup>2</sup> Doctor of Economic Sciences, Professor Educational Institution  
"Almaty Management University",  
Almaty city

### АННОТАЦИЯ

Современные условия определяют необходимость замены собственности и формирования конкретных условий оценки стоимости активов. Стоимость бизнеса является важным оценочным показателем, формирующим объективную оценку и влияющим на его конкурентоспособность. Любые финансовые процедуры, будь то инвестирование, продажа и покупка активов, гарантийные операции, кредитование под залог, оценка развития компании включают оценку. В статье рассматриваются основные подходы к оценке стоимости бизнеса: доходный, сравнительный и затратный, а также выявлены их специфические особенности. Даются конкретные рекомендации по совершенствованию оценки стоимости бизнеса.

### ABSTARCT

Modern conditions determine the need for the replacement of property and the formation of specific conditions for assessing the value of assets. Business value is an important valuation indicator that forms an objective assessment and affects competitiveness. Any financial procedures, whether it is investing, sale and purchase of assets, or guaranteeing operations, collateralized lending, include valuation. The article discusses the main approaches to assessing the value of a business: profitable, comparative, and costly, and identifies their specific features. Specific recommendations for improving business valuation are given.