

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 9 (239). С. 115–121.
Vestnik of Samara State University of Economics. 2024. No. 9 (239). Pp. 115–121.

Научная статья
УДК 330.131.7

Организация риск-менеджмента на производственном предприятии

Мамед Юнусович Салгираев¹, Владислав Александрович Стрижков²

^{1,2} Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

¹ Salgiraevm77@gmail.com

² Sva1978@osmail.ru

Аннотация. Исследование в сфере риск-менеджмента направлено на выработку комплексного подхода, который мог бы применяться на фирме для координации ее деятельности на всех уровнях управления. Четкое представление о рисках и способах их минимизации открывает для предприятия широкие возможности и значительно облегчает действия в любых ситуациях, связанных с конкурентоспособностью, финансовой стабильностью и устойчивостью. Целью данной статьи является формирование основных методологических аспектов системы управления рисками предприятий.

Ключевые слова: экономическая неопределенность, риск, карта рисков, управление рисками, риск-мониторинг, организация управления рисками

Основные положения:

- ◆ цель риск-менеджмента – уменьшение финансовых потерь и недопущение начала процедуры банкротства;
- ◆ корректная оценка рисков открывает возможности по оптимизации путей их устранения, а в случае невозможности предотвращения потерь – рационального возмещения;
- ◆ важной стадией риск-менеджмента является организация и контроль выполнения действий, направленных на достижение поставленных целей.

Для цитирования: Салгираев М.Ю., Стрижков В.А. Организация риск-менеджмента на производственном предприятии // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 9 (239). С. 115–121.

Original article

Organization of risk management at a manufacturing enterprise

Mamed Yu. Salgiraev¹, Vladislav A. Strizhkov²

^{1,2} Samara State University of Economics, Samara, Russia

¹ Salgiraevm77@gmail.com

² Sva1978@osmail.ru

Abstract. Research in the field of risk management is aimed at developing an integrated approach that could be applied at the company to coordinate its activities at all levels of management. A clear understanding of risks and ways to minimize them opens up wide opportunities for an enterprise and greatly facilitates actions in any situations related to its competitiveness, financial stability and sustainability. The purpose of this article is to form the main methodological aspects of the enterprise risk management system.

© Салгираев М.Ю., Стрижков В.А., 2024

Keywords: economic uncertainty, risk, risk map, risk management, risk monitoring, risk management organization

Highlights:

- ◆ the purpose of risk management is to reduce financial losses and prevent the initiation of bankruptcy proceedings;
- ◆ a correct assessment of risks opens up opportunities to optimize ways to eliminate them, and in case of impossibility to prevent losses, rational compensation;
- ◆ an important stage of risk management is the organization and control of the implementation of actions aimed at achieving the set goals.

For citation: Salgiraev M.Yu., Strizhkov V.A. Organization of risk management at a manufacturing enterprise // Vestnik of Samara State University of Economics. 2024. No. 9 (239). Pp. 115–121. (In Russ.).

Введение

В динамически развивающихся капиталистических системах каждая сфера хозяйствования подвержена рыночной неопределенности. Исходя из этого, в процессе рыночной деятельности возникает необходимость в универсальном механизме, позволяющем оперативно и достоверно учитывать имеющиеся риски при принятии управленческих решений в сфере хозяйственных преобразований. Наука, изучающая данный механизм, и есть управление рисками, или риск-менеджмент.

На основании определения предпринимательской деятельности можно зафиксировать, что больший риск ведет к большей прибыли, однако здесь есть фундаментальные ограничения. Риск должен иметь максимально допустимый предел, превышение которого ведет к значительному повышению уровня убытков. В рамках настоящего экономического противостояния России Западу цель отечественного менеджмента состоит в уменьшении влияния данного риска, т.е. чтобы при самом худшем раскладе уменьшение прибыли было минимальным, а речь о банкротстве вообще не заходила. Поэтому совершенствование данного типа менеджмента – стратегически важная задача.

Методы

Именно благодаря внешнему воздействию управление рисками является наиболее весомым управленческим процессом. В повседневной предпринимательской деятельности данной методикой зачастую пренебрегают и, как следствие, возникает большое количе-

ство обанкротившихся малых предприятий, формируется так называемая ошибка выжившего. Однако данный тезис является заблуждением, и подобный феномен является следствием пренебрежения базисными установками риск-менеджмента, что не удивительно, так как данный инструмент играет вспомогательную роль. Но в нестабильной экономике управление рисками выходит на первый план, и игнорирование его ведет к более тяжким и болезненным последствиям.

В отечественном менеджменте как такового определения риск-менеджмента нет, однако саму дискретную задачу управления рисками возможно показать в качестве многофакторного событийного уравнения, где, с одной стороны, имеются трудности, которые могут возникнуть в рамках управленческого решения, а с другой – способы их преодоления. Таким образом, данная теория становится близка к мысленному физическому эксперименту, но в рамках теории катастрофы. К стандартным инструментам уменьшения данных рисков относят достаточное планирование, организацию управления риском, организационное взаимодействие, аналитический контроль, гибкое регулирование процессов, стимулирование коллектива.

Под достаточным планированием подразумевается постановка целей и задач, а также способов их достижения. На данном этапе оцениваются потенциально возможные риски и происходит присвоение им допустимого уровня риска.

Организация управления риском – это выявление структуры воздействия на риск и осу-

ществление взаимодействия подразделений при его возникновении.

Организационное взаимодействие – это непосредственное влияние, достигающееся работой всех членов команды в управлении рисками.

Аналитический контроль означает сбор сведений, вычисление дельты состояний между ожидаемым состоянием и имеющимся.

Стимулирование коллектива – это мотивационные действия по отношению к коллективу для повышения дальнейшего функционирования в рамках управления конкретным риском.

Основная цель риск-менеджмента – это уменьшение финансовых потерь и недопущение начала процедуры банкротства. Данная точка зрения несколько отличается от аналогичной в зарубежной литературе. Фактически в настоящее время фокус смещен с уменьшения потери прибыли на устойчивость предприятий и даже на выживание. Реализация механизмов управления рисками должна априори помогать компаниям в несбалансированных кризисных условиях. Важнейшим фактором управления рисками являются основные принципы управления, так как они выступают первопричинами хозяйственной изменчивости. Однако, с другой стороны, они являются исходными по отношению к норме управления процессом, т.е. это правила и условия, вытекающие из общества и сил производства, реализации деятельности, в рамках которых допускается преуспеть в поставленных целях и задачах.

К принципам управления финансовыми рисками относятся:

- 1) цельность (финансовый риск – это совокупная система);
- 2) публичность (финансовый риск подвержен внешнему воздействию);
- 3) вертикальность управления (должна быть четкая подчиненность всех элементов системы);
- 4) эффективность (каждый элемент системы должен стремиться к максимизации эффективности);
- 5) упорядоченность (все процессы должны быть четко прописаны);
- 6) важность (четкая расстановка приоритетов при управлении рисками в финансовом плане);

7) координация (работа функциональных элементов системы должна быть согласована по горизонтали);

8) осведомленность (процесс управления должен базироваться на достоверной и своевременной информации) [1].

Четыре первых принципа являются базовыми и выступают неотъемлемой частью риск-менеджмента. Также существует комплексный метод, когда происходит полное взаимодействие на этапах оценки и определения возможных рисков по всем ветвям. Стоит учесть, что в случае передачи полномочий по регулированию рисками подразделению, которое непосредственно курирует данное направление, это может сказаться на результате положительного эффекта от внедрения процессов управления рисками [2].

Еще одним важным принципом риск-менеджмента принято считать интегральный риск совокупной компании. Он оценивает, как на бизнес повлияют внешние факторы, от конъюнктуры рынка до техногенных аварий. Данный принцип является связующим по своему характеру и показывает, как риски влияют друг на друга, что, в свою очередь, позволяет оптимизировать объем средств, которые используются для сбалансированной работы фирмы.

С точки зрения процесса контроля данный раздел менеджмента характеризуется разработкой целей управления рисками и выделением капитала для управления рисками, выявлением возможности возникновения события, оценкой уровня и объема риска, обзором внешней среды, определением вектора управления рисками, отбором требуемых способов и методов управления рисками и внедрением конкретного воздействия на риск [3].

Организация предприятий риск-менеджмента служит системой мер, направленных на оптимизацию всех структурных разделов в едином направленном векторе управления рисками [4]. Первоначально выявляются негативные факторы, которые могут произойти и которые необходимо купировать. Факторы, которые на данном этапе не были выявлены, не могут быть управляемыми и в дальнейшем требуют значительного перенаправления и использования ресурсов.

Факторами риска принято считать события, увеличивающие вероятность наступления воздействия, которое воспрепятствует воплощению стратегий предприятия [5]. Следствием этих событий является ущерб либо в материальном, либо в финансовом плане. Сюда относятся события, которые возможно было предвидеть, но нет возможности указать время их наступления, а также те, предугадать которые не представлялось возможным. Цель риска – это некий результат, который необходим для получения. Зачастую он носит материальный характер и стремится к максимизации. Цель должна быть конкретизирована и связана с риском, так как иначе решение, направленное на риск, будет иметь нулевую эффективность.

Важным фактором, воздействующим на деятельность, является окружающая среда. Она может оказать положительное влияние на возникновение риска либо наоборот, но учет необходим в любом случае. Если при этом брать в расчет цель риска, можно правильно оценить возможность наступления события, особенно это важно при рассмотрении страховых случаев. Управление риском в целом – это правильное понимание факторов, угрожающих людям, их имуществу, финансам.

Также важно понимать, какую финансовую подоплеку несет в себе риск, так называемую стоимость риска. Под данным термином принято понимать, с одной стороны, финансовые потери и убытки, которые понесет предприниматель, с другой – затраты на уменьшение количественной величины данных убытков или затраты на их возмещение. Корректная оценка стоимости риска открывает возможности перед менеджером по оптимизации путей их предотвращения или даже купированию, а в случае невозможности предотвращения потерь вследствие происшествий рисков событий – рационального возмещения. На основании собранной информации о вероятностных событиях в окружающей среде в дальнейшем и происходит разработка плана их оптимизации, где целевой функцией является прибыль, зависящая от величины риска. Этот план позволяет выбрать приемлемую стратегию управления риском. Руководящим лицом при проработке данного риска является

финансовый менеджер, и наиболее важными его чертами выступают грамотность, психологическая устойчивость [6].

При создании программы действий по купированию риска крайне важно учитывать восприятие решений на психологическом уровне, так как риск непосредственно связан именно с психологическим принятием решений. Поэтому зачастую при составлении плана проводится учет особенностей участников данной программы с психологической точки зрения, а именно учитываются индивидуальное мотивированное деструктивное поведение, темпераментные особенности, психический склад личности и т.д.

Рисковые ситуации могут восприниматься совершенно по-разному, от непреодолимой проблемы до интересной задачи. Поэтому роль и ответственность людей, принимающих решения в данной области, колоссальна. Зачастую от рискованных решений уходят руководители, использующие догмы консервативного характера, не заинтересованные в инновационной деятельности, обладающие слабой интуицией, узким кругозором в профессиональной сфере, неуверенные в своем и коллективном профессионализме и в целом поверхностно подходящие к исполнению своих обязанностей.

Важной стадией риск-менеджмента является организация и контроль выполнения действий, направленных на достижение поставленных целей и задач в рамках учрежденной программы действий, т.е. выявление дискретных событий, источников поступления финансирования, исполнителей, заказчиков, сроков и т.д. Таким образом, зачастую выделяются так называемые реперные точки, в которых происходит контроль выполнения намеченного плана, подразумевающий анализ полученных результатов выполнения принятого на учет варианта решения конкретного риска.

Следующий уровень надстройки в управлении рисками – совокупная политика по управлению рисками. За счет этой политики уменьшается воздействие экономической дисбалансированности. Для внедрения и применения данного инструмента используется специальный рискованный регламент, имеющий название программы управления рисками. Она достаточно стандартизирована и может от-

личаться в плане оформления, но в части содержания она едина на всех предприятиях. В состав данного стандарта принято включать понятие риска, цель управления рисками (обычно носит материальный характер), систематизацию и подробное изложение рисков, исчерпывающие принципы управления рисками и саму структуру организационного управления рисками на каждом уровне.

Целью создания системы риск-управления является максимизация прибыли, снижение издержек и повышение эффективности работы подразделений. Начальный этап – формирование списка возможных вызовов в процессе экономической деятельности. Далее формируется перечень альтернатив, т.е. варианты с меньшим содержанием риска, но с таким же уровнем доходности. В рамках этого важно учитывать затраты на реализацию перехода и внедрения. Далее применяется управленческое решение о внедрении данных рисков или их избегании. Принятие риска предусматривает ответственность за снижение или предотвращение последствий данного риска. Уклонение же означает уход от событий, связанных с рисками, или же использование страховых инструментов.

Избегание или принятие целиком зависит от стратегии, принятой предприятием касательно рисков и его отношением к ним, т.е. как быстро система изменяется под действием управленческих решений в рамках противодействия рискам.

Зачастую предприятия стремятся встроить риск-менеджмент во второстепенные функции организации, что в нашей стране является во многих случаях опрометчивым решением. Основные функции подразделений, занимающихся управлением рисками, сводятся к их нахождению и группировке по степени. Реже встречается группировка рисков по воздей-

ствию на уровень прибыли, хотя это тоже большое упущение со стороны менеджмента.

Результаты

При организации управления рисками с учетом анализа деятельности компаний применяется графический инструмент отображения рисков – карта рисков. На данной карте риски отображаются графически и в текстовом формате в прямоугольной таблице, где по оси абсцисс отмечаются последствия наступления рисков, а по оси ординат – вероятность рисковых событий (рис. 1).

Карта рисков делает их наглядными, позволяет верно оценивать сложившуюся ситуацию, а также оперативно устранять все возникающие предпринимательские риски [7]. Благодаря данному инструменту можно находить слабые места системы и, как следствие, увеличивать прибыль для бизнеса с наименьшими финансовыми и материальными потерями.

Кроме того, данные карты позволяют выявить склонность компании к рискам по каждому направлению экономической деятельности, обнаружить риски с наиболее отрицательными последствиями, сгладить эти риски и обеспечить управляемость ими, создать динамическую модель финансов компании, где целевой функцией является прибыль, зависящая от рисков компании.

Создание карт рисков можно подразделить на три этапа. Первый этап – это выявление рисков, которые могут повлиять на деятельность компании. Второй этап – развернутое описание рисков в письменной форме и их ранжирование. Третий этап – окончательное формирование карты рисков на основании выявленных рангов и их вероятностного возникновения.

Последующий шаг – это создание и применение на повседневной основе системы мони-

7. Кадровый	8. Финансовый	9. Технический
4. Производственный	5. Операционный	6. Инфляционный
1. Политический	2. Коммерческий	3. Отраслевой

Рис. 1. Карта рисков

Идентификация риска	Диагностика риска	Контроль
Определение основных угроз, изучение найденных рисков, выявление факторов возникновения	Нахождение степени вероятности, вычисление ожидаемого ущерба	Управление риском, контроль за полученными результатами

Рис. 2. Схема применения системы управления рисками экономического субъекта

торинга выявленных рисков [1]. Данная система работает с использованием особых риск-индикаторов в каждом направлении деятельности организации с целью контролирования осуществляющихся рисков. Но разработка принципов оценки и прогнозирования организационных рисков может быть индивидуальной на каждом предприятии. Далее происходит разработка профилактических мер возникновения рисков в рамках глобальной системы управления рисками. Предлагается сценарий действий предприятия при возникновении кризисных и предкризисных ситуаций. Важно дифференцировать в данном случае кризис-менеджмент и риск-менеджмент. Отличие состоит в том, что в риск-менеджменте рассматривается вероятность возникновения еще не наступившего «отрицательного» события, а в кризис-менеджменте, наоборот, – устранение последствий уже наступившего разрушительного события. Также важно отслеживать в динамике хозяйственную деятельность организации с учетом управления рисками, чтобы этот учет выполнялся в рамках поставленных организационных целей и задач, которые были определены менеджментом предприятия.

В качестве итога вышесказанного можно представить схему применения системы управления рисками экономического субъекта (рис. 2).

Обсуждение

Успешность программы риск-менеджмента зависит от совокупности факторов: должна быть гибкая иерархическая структура организации, четкое понимание полномочий на местах, управление и контролирование рисков между участниками системы. Важно также существование в организации специального лица, менеджера по рискам, которое осуществляло бы управление рисками. В его обязанности зачастую входит создание плана по

управлению рисками, подробное расписывание рисков, оценивание и ранжирование рисков, донесение о рисках руководству организации, консультационные действия по управленческим вопросам по рискам. Важно, чтобы данное подразделение могло оказывать оперативное и регламентированное воздействие на подразделения и, естественно, оно должно быть четко определено в структуре предприятия и носить обязательный характер.

С точки зрения организации работы подразделения управления рисками можно выделить два основных подхода. Первый подход предполагает централизацию управления рисками в специализированном подразделении, где работают специалисты с необходимыми знаниями и навыками в различных областях, таких как юриспруденция, страхование, экономика. Второй подход заключается в организации мониторинга рисков, при этом управление рисками делегируется другим подразделениям компании. Отдел по мониторингу рисков разрабатывает общую политику и методы управления рисками, осуществляет контроль над процессом управления рисками и передает функции оперативного управления рисками структурным подразделениям компании. Подразделения используют разработанные методы для управления рисками, присущими их отрасли, что позволяет избежать дублирования функций внутри предприятия.

Заключение

Система управления рисками является обязательной для успешной экономической деятельности фирмы, особенно в современной экономической неопределенности. Наличие данной системы позволяет существенно снизить количество и периодичность возникновения экономических и материальных потерь.

В рамках современной санкционной борьбы рекомендуется обратить внимание не

только на наиболее вероятностные и несущие ущерб риски, но и на остальные, так как в условиях быстро изменяющейся окружающей экономической среды эти риски могут стать существенными и в короткий промежуток времени привести к событиям, имеющим драматические последствия для фирмы, что с точки зрения отечественного риск-менеджмента, в отличие от западного, является недопустимым.

Список источников

1. Михайлова Э.А., Сбитнева А.Н. Разработка системы управления рисками промышленного предприятия // Вестник РГТА имени П.А. Соловьева. 2010. № 1 (16). С. 25–32.
2. Силкина Г.Ю., Шевченко С.Ю. Математическое обоснование процедур риск-менеджмента в инновационном предпринимательстве // Проблемы современной экономики. 2012. № 2 (42) С. 158–163.
3. Уткин Э.А. Риск-менеджмент : учеб. Москва : Тандем, 1998. 287 с.
4. Хохлов Н.В. Управление риском : учеб. пособие для вузов. Москва : Юнити, 2001. 239 с.
5. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. 2-е изд. Москва : Дашков и К°, 2004. 544 с.
6. Тюкавкин И.Н., Сараев А.Л. Основные подходы к анализу финансовой деятельности : учеб. пособие. Самара, 2014.
7. Балабанова Н.В. Методические аспекты организации системы управления рисками на предприятии // Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика. 2019. № 4 (42). С. 50–56.

References

1. Mikhailova E.A., Sbitneva A.N. Development of an industrial enterprise risk management system // Bulletin of the Rybinsk State Aviation Technological Academy named after P.A. Solovyov. 2010. No. 1 (16). Pp. 25–32.
2. Silkina G.Yu., Shevchenko S.Yu. Mathematical substantiation of risk management procedures in innovative entrepreneurship // Problems of modern economics. 2012. No. 2 (42) Pp. 158–163.
3. Utkin E.A. Risk management : textbook. Moscow : Tandem, 1998. 287 p.
4. Khokhlov N.V. Risk management : textbook for universities. Moscow : Unity, 2001. 239 p.
5. Shapkin A.S. Economic and financial risks. Valuation, management, investment portfolio. 2nd ed. Moscow : Dashkov and Co., 2004. 544 p.
6. Tyukavkin I.N., Saraev A.L. Basic approaches to the analysis of financial activity : textbook. Samara, 2014.
7. Balabanova N.V. Methodological aspects of the organization of the risk management system at the enterprise // Bulletin of the Ivanovo State University. Series: Economics. 2019. No. 4 (42). Pp. 50–56.

Информация об авторах

М.Ю. Салгираев – аспирант Самарского государственного экономического университета;
В.А. Стрижков – аспирант Самарского государственного экономического университета.

Information about the authors

M.Yu. Salgiraev – postgraduate student of the Samara State University of Economics;
V.A. Strizhkov – postgraduate student of the Samara State University of Economics.

Статья поступила в редакцию 29.04.2024; одобрена после рецензирования 24.05.2024; принята к публикации 07.06.2024.

The article was submitted 29.04.2024; approved after reviewing 24.05.2024; accepted for publication 07.06.2024.