

Лебедева Екатерина Сергеевна
к.э.н., доцент, доцент кафедры экономической экспертизы и
финансового мониторинга,
ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет»
Россия, г. Москва
ORCID: 0000-0001-8765-3853
katmail79@mail.ru

Надточий Юлия Борисовна
к.п.н., доцент,
доцент кафедры государственного и муниципального управления,
НОЧУ ВО «Московский финансово-промышленный университет
«Синергия»;
Департамент правового регулирования экономической деятельности,
ФГБОУ ВО Финансовый университет при Правительстве Российской
Федерации
Россия, г. Москва
ORCID: 0000-0001-8880-4131
yflnjxbq-7e@yandex.ru

Система управления рисками предприятия

Неоспорим тот факт, что деятельность любого предприятия, любой организации связана с рисками. Риск характеризует неопределенность, которая в свою очередь связана с возможностью возникновения неблагоприятных ситуаций (угроз), мешающих реализации стратегии предприятия (организации). Предприятия для успешной работы должны научиться управлять рисками, что подразумевает под собой внедрение системы управления рисками. Как снизить или минимизировать негативные последствия, как обезопасить предприятие от вероятности возникновения неблагоприятных ситуаций и последствий, то есть как управлять рисками, как сформировать, внедрить, совершенствовать систему управления рисками – это основные вопросы антирисковой программы предприятия. В статье рассмотрены возможности внедрения системы управления рисками на современных предприятиях, сформулированы основные выводы по

применению риск-менеджмента.

Ключевые слова: риск, управление рисками предприятия, система управления рисками, классификация рисков, митигация рисков.

Lebedeva Ekaterina

PhD in economics, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Economic Expertise and Financial Monitoring,
FSBEI HE "MIREA - Russian Technological University"
Russia, Moscow
ORCID: 0000-0001-8765-3853
katmail79@mail.ru

Nadtochy Yulia

Ph.D., associate professor,
Associate Professor of the Department of State and Municipal
Administration,
NIGHT IN "Moscow Financial and Industrial University" Synergy";
Department of Legal Regulation of Economic Activity,
FSBEI HE Financial University under the Government of the Russian
Federation
Russia, Moscow
ORCID: 0000-0001-8880-4131
yflnjxbq-7e@yandex.ru

Enterprise Risk Management System

It is undeniable that the activities of any enterprise, any organization are associated with risks. Risk characterizes uncertainty, which in turn is associated with the possibility of unfavorable situations (threats) that interfere with the implementation of the enterprise (organization) strategy. Enterprises for successful work must learn how to manage risks, which implies the implementation of a risk management system. How to reduce or minimize negative consequences, how to protect an enterprise from the likelihood of adverse situations and consequences, that is, how to manage risks, how to form, implement, improve a risk management system - these are the main issues of the enterprise's anti-risk program. The article discusses the possibilities of introducing a risk management system in modern enterprises, formulates the main conclusions on the application of risk management.

Keywords: risk, enterprise risk management, risk management system, classification of risks, mitigation of risks.

Под риском понимается потенциальное событие, которое окажет негативное воздействие на достижение поставленных целей [1]. Другими словами, риск – это влияние неопределенности на цели [2].

Рассмотрим еще некоторые определения понятия «риск», данные в разных словарях (таблица 1).

Таблица 1 – **Определения термина «риск»**

<i>Определение</i>	<i>Источник</i>
Риск – это 1) «возможная опасность», 2) «действие наудачу в надежде на счастливый исход» и 3) «риск действовать, принимая на себя могущие произойти неприятности»	Толковый словарь русского языка [3, 1006]
«Риск (в экономике) – опасность получения прибыли, менее запланированной, или прямых потерь в связи с объективно обусловленной неопределенностью результата»	Экономический словарь [4, 158]
Риск – это «ситуационная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха».	Словарь-справочник по социальному управлению [5, 138]
Риск – это: «(франц. <i>risque</i>) 1) возможная опасность чего-либо», 2) «возможная причина потери вложенного капитала» (финанс.)	Большой толковый словарь русского языка [6, 1123]
Риск (из франц. <i>risque</i> – опасность) – это «ожидаемая опасность; смелое действие в надежде на счастливый исход»	Большой толковый словарь правильной русской речи [7, 725]

Риски могут быть как внутренними, специфичными для предприятия, так и связанными с внешней средой. Обычно риск оценивают с точки зрения

ущерба от потенциального рискового события и вероятности его наступления. Реализовавшийся риск может иметь как негативные, так и позитивные последствия.

Обратимся к вопросам управления рисками. История развития практики управления рисками представлена на рисунке 1.

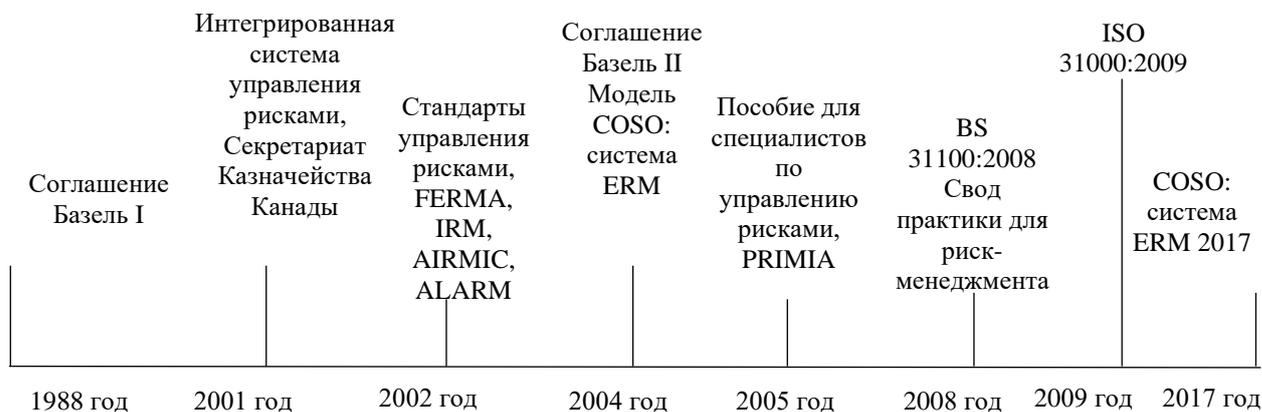


Рисунок 1 – История развития практики управления рисками

Эволюция управления рисками такова, что в 90-е годы функциями риск-менеджмента были передачи рисков в страхование и урегулирование убытков, тогда как сегодня функции риск-менеджмента – это выявление рисков, оценка экономического ущерба, управление рисками через усиление внутреннего контроля и обеспечение непрерывности бизнеса, удержание большого объема рисков, страхование.

Управление рисками предприятия – это процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность компании.

Он направлен на:

1) определение потенциальных событий, которые могут влиять на компанию;

- 2) управление, связанным с этими событиями, риском;
- 3) контроль того, чтобы не была превышена склонность к риску предприятия;
- 4) предоставление разумных гарантий достижения целей предприятия.

Цели функционирования предприятия различны, соответственно управлять рисками нужно в соответствии с каждой целью функционирования предприятия. Целесообразно обратиться к категориям целей [1]:

- 1) стратегические цели – это цели высокого уровня, соотносятся с миссией предприятия;
- 2) операционные цели подразумевают под собой эффективное и результативное использование ресурсов;
- 3) цели в области подготовки отчетности соответственно подразумевают под собой подготовку достоверной и своевременной отчетности;
- 4) цели в области соответствия законодательству подразумевают под собой применение в деятельности предприятия требований законодательных и нормативных актов;
- 5) цели в области обеспечения сохранности ресурсов.

Классификация рисков в соответствии с целями деятельности предприятия может быть следующая:

- стратегические риски, самые значимым для предприятия – это риски, которые могут негативно влиять на успешную реализацию стратегии предприятия и достижение поставленных целей;
- финансовые риски – это риски, связанные со структурой капитала, снижением прибыльности, колебаниями валютных курсов, кредитными рисками и колебаниями процентных ставок (для переноса рисков используется хеджирование);
- операционные и технологические риски – включают в себя риски, связанные с прерыванием производства, с системными сбоями и надежностью

используемых или внедряемых технологий (включая информационные), риски потери данных, риски, связанные с логистикой и сбытом/поставками, а также случайные риски (для переноса рисков используется страхование);

- риск несоответствия деятельности предприятия законодательству;
- риски, затрагивающие репутацию компании.

Внешними факторами возможности проявления рисков являются конкуренция, изменения потребительского рынка, отраслевые изменения, законодательство, культура, поставщики, договоры, окружающая среда. Внутренними факторами являются: исследования, интеллектуальный капитал, коммерческие службы, персонал, имущество, продукция и услуги, бухгалтерский учет, информационные технологии, набор кадров, денежный поток и ликвидные средства.

Например, риски бизнес-процесса на производстве могут быть следующими: существующее оборудование не позволит производить продукцию, пользующуюся спросом или старое оборудование вовремя не будет заменено.

Не существует единой обязательной модели управления рисками, так как разные страны и корпорации используют различные подходы и методы регулирования данного процесса.

Вне зависимости от выбранной модели управления рисками должны соблюдаться следующие принципы:

- 1) управление рисками является неотъемлемой частью всех процессов, происходящих в организации;
- 2) управление рисками является частью процесса принятия решений;
- 3) управление рисками должно носить систематический характер, быть хорошо организовано и осуществляться своевременно;
- 4) управление рисками должно базироваться на информации, которая призвана быть самой точной на конкретный момент времени;

- 5) управление рисками носит конкретный характер;
- 6) при управлении рисками учитывается человеческий и культурный фактор;
- 7) управление рисками – это динамичный, регулярный и чуткий к изменениям процесс.

Традиционный подход к управлению рисками подразумевает под собой то, что каждый риск рассматривается на своем уровне в организации, но не в совокупности взаимосвязи, т.е. компоненты деятельности предприятия, такие как, финансы, операции, технологии, коммуникации, персонал, имущество, окружающая среда, не складываются в одно целое. При этом ответственность за управление рисками размыта. Системный подход к управлению рисками предполагает, что эта задача должна входить в сферу ответственности руководства и являться неотъемлемой частью всех организационных процессов.

В своей книге «The book of Risk» Dan Borge писал [8]: «Цель риск-менеджмента – улучшить будущее, а не объяснить прошлое»; «будущее может быть неопределенным, но оно не является невообразимым, и то, что я делаю, может улучшить мои шансы».

Итак, предприятия для успешной работы должны научиться управлять рисками, что подразумевает под собой построение (внедрение) системы управления рисками (СУР). В связи с вышеизложенным реальность СУР такова:

- СУР должна начинаться с ключевых рисков, с которыми сталкивается предприятие, и позволяет работать на всех уровнях организации;
- СУР – это стремление к управлению рисками, а не уничтожение рисков; большинство предприятий «находятся» в бизнесе именно потому, что принимают на себя риски, т.е. СУР не является решением о стремлении перевода всех рисков в безопасную зону;

- автоматизация является важным инструментом для внедрения СУР, она поможет облегчить сбор, обработку и отчетность по рискам, но культура управления рисками в первую очередь требует решить «человеческие проблемы», а также обеспечить хорошее понимание требований;

- внедрение СУР – это изменения в культуре предприятия, что позволяет получить множество количественных и качественных выгод;

- внутренний аудит не может быть ответственен за СУР, он является важным участником процесса, но СУР должна контролироваться риск-менеджментом и исполняться каждым.

Риск-менеджмент является центральной частью стратегического управления предприятием. Это процесс, следуя которому предприятие системно анализирует риски каждого вида деятельности с целью максимальной эффективности каждого шага, и соответственно, всей деятельности в целом. Управление рисками должно стать неотъемлемой частью корпоративной культуры. Здесь важно также уделить внимание управлению человеческими ресурсами.

Согласно международному стандарту менеджмента рисков ISO 31000:2009 процесс риск-менеджмента охватывает следующую деятельность [2]:

- 1) формирование контекста риск-менеджмента;
- 2) выявление рисков;
- 3) анализ рисков;
- 4) оценка рисков;
- 5) управление рисками;
- 6) коммуникации и консультации;
- 7) мониторинг и пересмотр.

Обстановка, структура, окружение и бизнес-процессы предприятия формируют СУР. Компоненты деятельности предприятия, такие как,

организационная структура предприятия, распределение полномочий и обязанностей, философия управления рисками, склонность к риску, история и культура предприятия, компетентность и уровень квалификации персонала должны рассматриваться как одно целое, как внутренняя среда предприятия, которая является основой для всех других компонентов СУР.

Здесь важно управление человеческими ресурсами: процедуры найма на работу, обучение, мотивация, регулярная оценка деятельности, продвижение по службе и вознаграждения, меры дисциплинарного воздействия, ожидание предприятия относительно честности сотрудников.

Выявление рисков, как следующий этап СУР, подразумевает под собой идентификацию рисков. Идентификация рисков представляет собой процесс выявления подверженности предприятия неизвестности. Идентификация рисков предполагает наличие полной информации об организации, рынке, законодательстве, социальном, культурном и политическом окружении предприятия, а также о стратегии ее развития и операционных процессах, включая информацию об угрозах и возможностях достижения поставленных ценностей.

Для идентификации рисков используют комбинации различных методик и инструментов: семинары-обсуждения, внутренний анализ, мозговые штурмы, интервью, анализ компаний-конкурентов, вопросники и опросы, анализ процессов, статистику по событиям, связанным с убытками. События идентифицируются как с точки зрения прошлого опыта, так и с точки зрения будущих возможных событий.

Этап анализа рисков предусматривает: анализ причин возникновения рисков и обстоятельств, характеризующих риски; анализ потенциального ущерба от наступления риска с точки зрения финансовых, операционных и человеческих и репутационных показателей; документацию информации, полученной в ходе анализа.

Оценка рисков производится на основе следующих ключевых показателей: степень влияния и вероятность возникновения риска.

Управление рисками представляет собой процесс выработки и реализации мер, позволяющих уменьшить негативный эффект и вероятность убытков или получить финансовое возмещение при наступлении убытков, связанных с рисками деятельности предприятия. Этап управления рисками предусматривает: согласование сотрудников, которые будут ответственны за управление существенными рисками; совместно с ответственными сотрудниками разработку мероприятий, необходимых для управления или устранения существенных рисков. Управление рисками неотрывно связано со способами реагирования на риск. Варианты митигации рисков следующие:

1) избежать: ликвидировать, запретить, остановить, ограничить, наблюдать, устранить;

2) принять: удерживать, учесть в цене, страховать самому, компенсировать;

3) сократить: контролировать, реагировать, снижать, изолировать, улучшить, перемесить, перепроектировать, диверсифицировать;

4) разделять: страховать, перестраховать, хеджировать, возместить.

При этом важно знать: решения по управлению рисками могут сами являться источником риска.

Коммуникации и консультации – один из ключевых этапов управления рисками. Обмен информацией между структурными подразделениями должен осуществляться на каждом этапе управления рисками. Один из примеров коммуникации – это отчетность о рисках. Примерное содержание такого отчета может быть следующим: описание риска; место возникновения риска, владелец риска; рискообразующие факторы; возможные последствия реализации риска; оценка риска (вероятность, величина воздействия, итоговая значимость); ответ на вопрос – управляем ли риск; взаимосвязанные риски;

планы действий.

Последний этап предусматривает наблюдение за состоянием факторов, способствующих возникновению рисков, и ходом выполнения мероприятий по их митигации.

Этап мониторинга и пересмотра предусматривает наблюдение за состоянием факторов, способствующих возникновению рисков. Мониторингу должны быть подвергнуты: сделанные оценки вероятности риска; ожидаемая величина риска; прочие факторы, способные повлиять на значимость рисков; составленные планы митигации и имеющиеся ресурсы. По результатам мониторинга принимается решение о внесении необходимых изменений в организацию работ, сроки, ресурсы, если это требует ситуация, связанная с риском.

В заключении, следует выделить преимущества системного подхода управления рисками:

- совершенствование процесса принятия решений, разумная гарантия достижения целей, выполнения задач;
- снижение непредвиденных событий и убытков в хозяйственной деятельности;
- управление всей совокупностью рисков в хозяйственной деятельности;
- своевременное выявление и использование возможностей – источник конкурентного преимущества;
- рациональное использование ресурсов предприятия;
- укрепление репутации предприятия;
- снижение стоимости заемного капитала.

Типовая последовательность шагов внедрения СУР может быть следующей (рисунок 2).

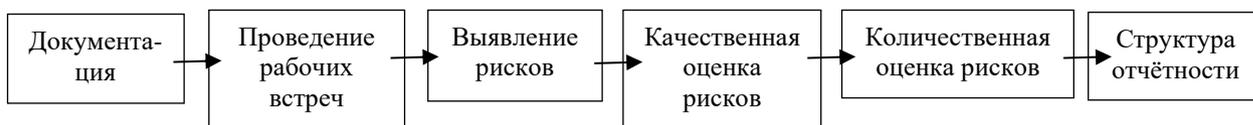


Рисунок 2 – Типовая последовательность внедрения системы управления рисками

Управление рисками следует внедрять как элемент культуры предприятия.

Целями развития культуры управления рисками являются:

- осознание риск-менеджмента как ценного элемента общей системы корпоративного управления;

- понимание каждым сотрудником риск-менеджмента как значительной и неотъемлемой части его функциональных обязанностей. Сотрудники понимают приоритетность рисков и как их функциональные обязанности связаны с общей структурой оптимального управления рисками;

- понимание каждым сотрудником, как риски могут быть идентифицированы, могут управляться и передаваться на более высокий уровень;

- реализация, поддержание СУР на предприятии и реальная отдача;

- постоянное обучение, поддержание и развитие знаний, квалификации и потенциала в области риск-менеджмента, повышение квалификации и обмен знаниями по всей структуре предприятия;

- развитие понимания, компетенции, потенциала и знаний.

В настоящее время существует потребность в эффективной реализации риск-ориентированного управления современным предприятием, и, в связи с этим активно решаются проблемы автоматизации риск-менеджмента.

Рассмотрим в соответствии с описанными выше этапами процесс риск-менеджмента на примере образовательной организации высшего образования.

Возьмем такой риск, как некачественное проведение занятий (лекционных, практических в онлайн или офлайн-формате).

При определении рисков ситуации можно представить наличие некомпетентных (неквалифицированных) преподавателей, нанятых, например, на основе родственных или дружеских связей. (Необходимо отметить, что наличие родственных/дружеских связей не исключает принятие на работу профессионального преподавателя, но представим ситуацию, связанную с риском). Идентификация риска позволяет определить высокую степень подверженности образовательной организации неизвестности при таком подборе персонала. Анализ потенциального ущерба (этап анализа рисков) предполагает неосвоение студентами необходимых знаний, отсутствие соответствующих умений и навыков (соответственно, не овладение предусмотренными компетенциями), что влечет за собой неудовлетворенность как самих студентов, так и других заинтересованных сторон (руководства образовательной организации, родителей, работодателей).

При оценке риска очевидно, что вероятность возникновения такого риска высокая при отсутствии необходимой квалификации преподавателя. Процесс выработки и реализации мер по устранению (этап управления рисками), позволяющих уменьшить негативный эффект – это совершенствование системы подбора кадров, исключение подбора непрофессиональных кадров на основе личных связей (т.е. вариант митигации риска: избежать). При реализации предложенных рекомендаций вероятность возникновения такого риска значительно снизится [9].

В заключении можно сформулировать основные выводы по управлению рисками:

- управление рисками следует рассматривать как стандартный процесс управления, а не как отдельное направление деятельности;

- предприятие (организация) должно оценить, насколько точно оно представляет себе картину всех рисков, которые принимает на себя каждый отдел и предприятие в целом;

- предприятие должно сконцентрировать свои усилия на разработке ряда важных мер, которые позволят отслеживать и управлять рисками в области компетенции предприятия.

В целом управление рисками это набор действий по принятию и осуществлению решений на основе проведения оценки возникшей рискованной ситуации.

Список источников и литературы

1. The committee of sponsoring organizations of the treadway commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2014.

2. Международный стандарт ISO 31000:2009 менеджмент рисков принципы и руководящие указания [Электронный ресурс]. URL: [https://pqm-online.com/assets/files/lib/std/iso_31000-2009\(r\).pdf](https://pqm-online.com/assets/files/lib/std/iso_31000-2009(r).pdf) (дата обращения: 30.06.2021).

3. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: около 100 000 слов, терминов и фразеологических выражений /Под ред. проф. Л. И. Скворцова. М.: Издательство АСТ: Мир и Образование, 2018. 1376 с.

4. Экономический словарь /Отв. ред. А.И. Архипов. М.: РГ-Пресс, 2017. 672 с.

5. Социальное управление: словарь /Под ред. В.И. Добренкова, И.М. Слепенкова. М.: МГУ, 1994. 208 с.

6. Большой толковый словарь русского языка /Сост. и гл. ред. С.А. Кузнецов. СПб.: «Норинт», 2000. 1536 с.

7. Скворцов Л.И. Большой толковый словарь правильной русской речи: 8000 слов и выражений. М.: ООО «Издательство Онискс»; ООО «Издательство «Мир и Образование», 2009. 1104 с.

8. Borge D. The book of risk. John Wiley & Sons, 2001. 257 p.

9. Lebedeva E.S., Nadtochiy Yu.B. Comprehensive Approach to Risk Management as an Essential Process of the Entire Enterprise Management // Journal of Critical Reviews. 2020. 7 (15). pp. 1890-1895. doi:10.31838/jcr.07.15.258

Выходные данные статьи:

Надточий Ю. Б., Лебедева Е. С. Система управления рисками предприятия. // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы., №2. 2021.
<https://portal-u.ru/index.php/journal/article/view/520>