

УДК 338.984

DOI: 10.34670/AR.2020.93.11.036

Методика оценки управления рисками на предприятии**Поташник Ярослав Семенович**

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики предприятия,
Нижегородский государственный педагогический университет;
603004, Российская Федерация, Нижний Новгород,
ул. Челюскинцев, 9;
e-mail: econ.nn@yandex.ru

Кузнецова Светлана Николаевна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики предприятия,
Нижегородский государственный педагогический университет;
603004, Российская Федерация, Нижний Новгород,
ул. Челюскинцев, 9;
e-mail: dens@52.ru

Аннотация

В настоящей статье представлены теоретические основы управления рисками на предприятии. Описана сущность понятий «неопределенность», «риск», приведены причины неопределенности в управлении предприятием. Представлена краткая характеристика основных элементов процесс управления рисками. В качестве составляющих управления рисками выделены обмен информацией и консультирование; определение области применения, контекста и критериев риска; оценка рисков (в том числе идентификация, анализ и оценивание); реагирование на риски; мониторинг и проверка управления рисками, документирование и отчетность. Рекомендованы подходы к оценке качества и эффективности управления рисками на предприятии. В частности, предложено оценивать управление рисками на основе его соответствия требованиям и ожиданиям внешних регуляторов и заинтересованных сторон; анализа полноты и грамотности лежащих в основе управления рисками принципов; успешности реализации принятых с использованием управления рисками управленческих решений, а также на базе методов, применяемых для анализа привлекательности инвестиций. Считаем, что использование описанных подходов будет способствовать повышению качества и эффективности управления рисками, а также достижению целей предприятий. В работе использовался комплекс научных методов, в том числе системный подход, логический анализ и синтез, изучение научной литературы и формализация.

Для цитирования в научных исследованиях

Поташник Я.С., Кузнецова С.Н. Методика оценки управления рисками на предприятии // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 11А. С. 349-357. DOI: 10.34670/AR.2020.93.11.036

Ключевые слова

Неопределенность, риск, управление рисками, оценка, эффективность, предприятие.

Введение

Большинство управленческих решений на предприятиях разрабатываются и принимаются в условиях неопределенности. Данные условия характеризуются полным или частичным отсутствием у задействованных лиц точного знания о случайных событиях, которые при возникновении могут повлиять на достижение цели (целей) данного решения, в том числе о сущности событий, времени, вероятности и последствиях их возникновения. Выделяют четыре основных причины неопределенности: недостаточность и недостоверность располагаемой информации; неспособность ответственных лиц правильно обработать и интерпретировать имеющуюся информацию; недетерминированность (случайность) многих процессов; противодействие (сознательное или неосознанное).

Основная часть

Вследствие неопределенности при осуществлении принятых решений возможны события (риски), способные вызвать положительные или отрицательные отклонения результатов реализации решений от целевых (ожидаемых) значений. Данное влияние неопределенности на цели можно определить в качестве риска [ИСО 31000:2018, 2018].

Положительные отклонения позволяют предприятиям получить дополнительные выгоды, а отрицательные приводят к ущербу, величина которого в отдельных случаях может превышать критические значения и вызывать потерю устойчивости и жизнеспособности предприятия. Поэтому разработку, принятие и реализацию организационных решений необходимо осуществлять с учетом риска, т.е. осуществлять управление рисками.

Различным аспектам управления рисками посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых, в том числе В.А. Акимова, А.Г. Бадаловой, К. В. Балдина, Т. Бартона, С.В. Валдайцева, М.В. Грачевой, Г.Б. Клейнера, Н. Талеба, М.Г. Лапусты, Ф.Х. Найта, В.Л. Тамбовцева, Т. Флинна, Б. Хеджеса, Д. Хуббарда и др. При этом, на наш взгляд, отдельные методические аспекты управления рисками нуждаются в дополнительной проработке. В частности, требуют уточнения подходы к оценке качества и эффективности управления рисками, осуществляемого на предприятиях, чему и посвящено настоящее исследование.

Процесс управления рисками является итеративным и включает обмен информацией и консультирование; определение области применения, контекста и критериев риска; оценку рисков (в том числе идентификацию, анализ и оценивание рисков); воздействие на риски; мониторинг и проверку управления рисками, документирование и отчетность (рис. 1).

Обмен информацией и консультирование проводятся для содействия заинтересованным сторонам в понимании рисков, предпосылок, на базе которых принимаются решения и причин, по которым требуются определенные действия. Обмен информацией направлен на повышение осведомленности и обеспечение понимания рисков. Консультирование включает получение обратной связи и информации для обоснования принимаемых решений. Обмен информацией и консультирование проводятся на всех этапах процесса управления рисками.

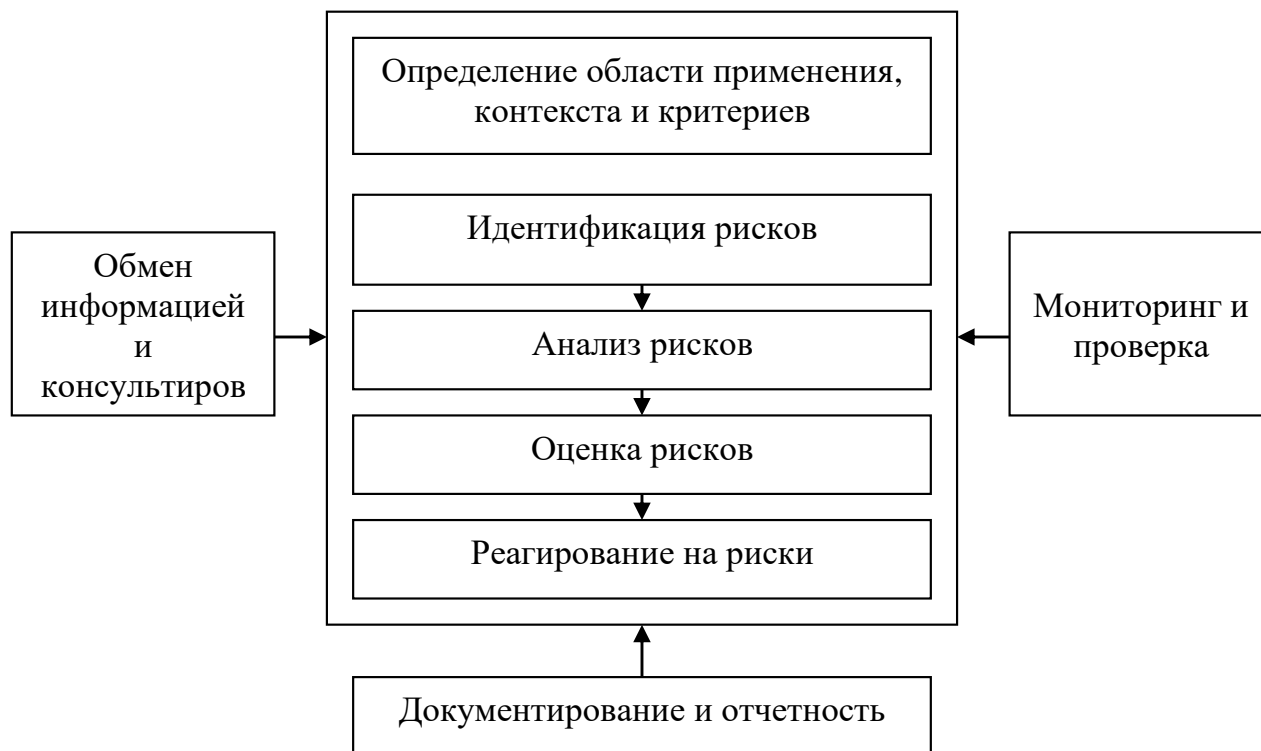


Рисунок 1 - Процесс управления рисками [ИСО 31000:2018, 2018]

Целью определения области применения, контекста и критериев является настройка процесса управления рисками для обеспечения эффективной оценки рисков и соответствующего воздействия на них. В процессе определяются сфера охвата и понимание внешнего и внутреннего контекста. Поскольку управление рисками может применяться на разных уровнях, важно четко определить затрагиваемую управлением рисками сферу охвата, соответствующие цели, которые необходимо учитывать, и их согласованность с целями предприятия.

Под внешним и внутренним контекстом понимается среда, в которой предприятие определяет свои цели и стремится их достичь. Контекст процесса управления рисками определяется из понимания внешней и внутренней среды, в которой работает предприятие, и отражает определенную сферу деятельности, к которой применяется процесс управления рисками.

Под критериями понимаются величина и типы рисков, которые предприятие может или не может принять с учетом поставленных целей. Критерии адаптируются к определенным целям и сфере охвата рассматриваемой деятельности, отражают ценности предприятия, его цели и ресурсы, определяются с учетом обязательств предприятия и мнений заинтересованных сторон.

Идентификация рисков предполагает их выявление, определение причин и отрицательных последствий, описание прочих существенных характеристик. Идентификация рисков обычно осуществляется участниками разработки управленческих решений с привлечением, при необходимости, внутренних и внешних экспертов, обладающих требуемой информацией.

Для выявления рисков, их причин и последствий, специалистами предложены различные подходы. Краткое описание некоторых из них представлено в таблице 1.

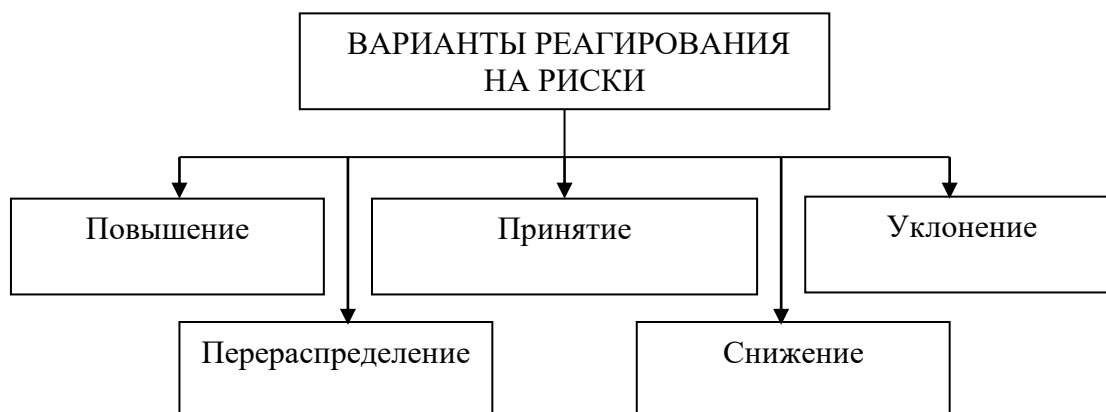
Таблица 1 - Методы выявления рисков [Поташник, Севрюкова, 2016]

| Название | Краткое описание |
|---|---|
| Перечень событий, их причин и следствий | Составляется подробный перечень потенциальных негативных событий, обычных для рассматриваемой отрасли, процесса или вида деятельности. Выявляются их причины и последствия. |
| Специализированные дискуссии и семинары | Проводятся дискуссии и семинары, в ходе которых участники на базе знаний и опыта определяют и обсуждают риски, их причины и последствия. |
| Сплошное анкетирование | Составляется специализированная анкета, заполняя которую опрошиваемые (работники предприятия, эксперты) высказывают свое мнение о возможных рисках, их причинах и последствиях. |
| Анализ цепочки процесса | Предусматривает изучение входных данных, выполняемых задач, обязанностей и результатов, совокупность которых представляет собой процесс. Путем изучения внутренних и внешних факторов, определяются события, которые могут негативно повлиять на достижение целей данного процесса, их причины и последствия. |
| Построение диаграмм | На базе знаний и опыта, дополнительных исследований осуществляется построение диаграмм (например, Исикавы, фишбон, блок-схем процессов), отражающих причинно-следственные связи между риском, его причинами и последствиями. |
| SWOT-анализ | Идентифицируются сильные и слабые стороны предприятия; выявляются любые угрозы, появляющиеся вследствие слабых сторон; определяется, насколько сильные стороны предприятия компенсируют угрозы. |
| PESTLE-анализ | Выявляются политические, экономические, социальные, технологические, законодательные и экологические риски. |
| Анализ допущений | Изучаются допущения, лежащие в основе решений, на предмет точности, стабильности, непротиворечивости полноты. Проблемы идентифицируются в качестве рисков. |

Для идентификации факторов риска могут быть использованы отдельные методы или их сочетания.

Анализ рисков проводится с целью диагностики уровней отдельных рисков, приемлемости уровней, ранжирования рисков с точки зрения приоритетности реализации по отношению к ним мер по реагированию.

Цель реагирования на риски – обеспечить соответствие их уровней приемлемым значениям [Smirnova, Kochnova, 2019]. Можно выделить пять основных вариантов реагирования на риски (рис. 2).

**Рисунок 2 - Варианты реагирования на риски**

Содержание представленных на рис. 2 вариантов реагирования на риски представлено в [Грачева, Ляпина, 2010].

Целью мониторинга и пересмотра является обеспечение и повышение качества и эффективности разработки, реализации и результатов управления рисками. Постоянный мониторинг и периодический пересмотр процесса и его результатов являются запланированной частью управления рисками, в отношении которой устанавливается четко определенная ответственность. Мониторинг и пересмотр должны проводиться на всех этапах процесса управления рисками.

Документирование призвано отображать в отчетности процесс управления рисками и его результаты. Осуществление документирования и отчетности направлено на обмен информацией о мероприятиях и результатах управления рисками на предприятии, предоставление информации для принятия решений, совершенствование деятельности по управлению рисками; содействие взаимодействию с заинтересованными сторонами, в том числе ответственными и подотчетными за деятельность по управлению рисками.

Управление рисками оказывает значительное влияние на деятельность предприятий и требует затрат. Вследствие этого необходимо постоянно оценивать качество управления рисками и его эффективность.

Анализ нормативных и литературных источников, а также практики риск-менеджмента предприятий Нижегородской области, позволил выделить несколько основных аспектов, которые, на наш взгляд, следует учитывать при оценке качества и эффективности управления рисками.

Во-первых, риск-менеджмент должен соответствовать требованиям и ожиданиям внешних регуляторов и заинтересованных сторон. Например, риск-менеджмент акционерных обществ с государственным участием должен соответствовать требованиям Методических рекомендаций по организации системы управления рисками [Методические рекомендации по организации..., www]. В свою очередь, акционеры ожидают, что риск-менеджмент, реализуемый на их предприятиях, будет соответствовать положениям современных международных стандартов, например, таких как ИСО 31000:2018 «Менеджмент риска. Руководство» и COSO 2014 «Управление рисками организации».

Предприятие, рассчитывающее на успешное взаимодействие с кредиторами, страховщиками должно учитывать их представление о качественном и эффективном управлении рисками и стремиться ему соответствовать. При этом нужно добиваться вышеуказанных соответствий с оптимальными затратами ресурсов. В качестве базы для сравнения ресурсоемкости риск-менеджмента можно использовать показатели предприятия в прошлых периодах, лучших конкурентов и предприятий, осуществляющих сходную деятельность в похожих условиях (бенчмаркинг).

Во-вторых, эффективность управления рисками во многом определяется грамотностью лежащих в его основе предпосылок. Эффективный риск-менеджмент должен базироваться на следующих принципах [ИСО 31000:2018, 2018, 7]:

- интегрированность – риск-менеджмент должен являться неотъемлемой частью деятельности предприятия; он должен быть внедрен во все сферы деятельности и функции предприятия, включая процесс принятия решений;

- структурированность и всеобъемлемость – в основе риск-менеджмента должен быть структурированный и комплексный подход, приводящий к согласующимся и сопоставимым результатам;

- адаптируемость – структура и процесс риск-менеджмента должны соотноситься и настраиваться с учетом внутреннего и внешнего контекста предприятия, под которым понимается среда, в которой предприятие принимает свои решения и стремится их достичь;

- инклюзивность – соответствующее и своевременное вовлечение заинтересованных сторон позволяет учитывать их знания, взгляды и мнения. Это приводит к повышению осведомленности и обоснованности риск-менеджмента;

- динамичность – риски могут возникать, меняться или исчезать по мере изменения внешнего и внутреннего контекста организации. Риск-менеджмент предвосхищает, обнаруживает, признает и реагирует на эти изменения и события соответствующим образом и своевременно;

- базирование на лучшей из доступной информации – в качестве входных данных для процесса риск-менеджмента применяются исторические и фактические данные, а также прогнозные ожидания. Риск-менеджмент явно учитывает любые ограничения и неопределенности, связанные с имеющимися данными и ожиданиями. Используемая информация должна быть актуальной, ясной и доступной для заинтересованных сторон;

- учитывающий человеческие и культурные факторы – человеческое поведение и культура существенно влияют на все аспекты риск-менеджмента на каждом уровне и этапе;

- постоянно улучшаемый – риск-менеджмент постоянно улучшается благодаря обучению и накоплению опыта.

В-третьих, так как осуществление управления рисками направлено на повышение качества и реализуемости принимаемых управленческих решений, а также достижение целей предприятия, то оценивать риск-менеджмент можно на основе анализа успешности осуществления данных решений и степени достижения поставленных целей.

Например, часто в качестве интегральной экономической цели предприятий рассматривают создание и повышение его стоимости. Поэтому оценивать успешность управления рисками можно по степени достижения данной цели. Если управление рисками обеспечило достижение целевого значения стоимости предприятия, то риск-менеджмент может быть признан качественным и эффективным, если не обеспечило – значит его качество и эффективность могут быть оценены как недостаточные.

В-четвертых, эффективность управления рисками можно оценивать с помощью методов, применяемых при анализе привлекательности инвестиций. Для этого необходимо выявить явные и вмененные затраты, связанные с осуществлением управления рисками и сопоставить их с эффектом, получаемым от риск-менеджмента, в том числе дополнительным доходом и предотвращенным ущербом. Выводы об эффективности могут быть сделаны на основе расчета NPV, IRR и др. показателей.

Например, прогнозные данные о затратах на риск-менеджмент и экономическом эффекте от его осуществления за пятилетний период представлены в табл. 2.

Таблица 2 - Прогноз затрат и эффекта от риск-менеджмента (в ден. ед.)

| Показатели | Номера шагов расчетного периода | | | | | Всего |
|--|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1. Эффект (притоки) | 0 | 90 | 140 | 180 | 170 | 580 |
| 2. Затраты (оттоки) | - 100 | - 40 | - 60 | - 80 | - 70 | - 350 |
| 3. Чистый приток | - 100 | 50 | 80 | 100 | 100 | 230 |
| 4. Коэффициент дисконтирования ($E = 0,1$) | 1 | 0,909 | 0,826 | 0,751 | 0,683 | - |
| 5. Дисконтированный чистый денежный поток | - 100 | 45,45 | 66,08 | 75,1 | 68,3 | 154,93 |

| Показатели | Номера шагов расчетного периода | | | | | Всего |
|-----------------------------|---------------------------------|---|---|---|---|-------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 6. Дисконтированные затраты | - 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | - 100 |
| 7. NPV | 154,93 | | | | | |
| 8. IRR,% | 61 | | | | | |

По данным расчетов, NPV от осуществления управления рисками составит 154,94 ден. ед., IRR – 61%. Если данные значения рассчитанных показателей устраивают руководство предприятия, то управление рисками может быть признано эффективным.

Заключение

Таким образом, сопоставление затрат и результатов управления рисками необходимо оценивать с точки зрения эффективности. При этом, эффективность, как относительное понятие, и ее уровень должно рассматриваться руководством предприятия в конкретных условиях, сложившихся в определенный период времени.

Библиография

1. Грачева М.В., Ляпина С.Ю. Управление рисками в инновационной деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 351 с.
2. Егорова А.О., Кузнецов В.П., Зокирова Н.К. Особенности влияния факторов риска на деятельность предприятий машиностроения // Vestnik of Minin University. 2016. no. 1-1. P 5.
3. ИСО 31000:2018. Менеджмент риска. Руководство. 2018. - 18 с.
4. Методические рекомендации по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в акционерных обществах с участием Российской Федерации. URL: //www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71250868/ (дата обращения: 24.10.2019).
5. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / Перевод с англ. – М.: Дело, 2003. – 360 с.
6. Поташник Я.С., Севрюкова А.А. Управление уровнем риска инновационных проектов промышленных предприятий // Научное обозрение. №16, 2016. С. 202-204.
7. Управление рисками организаций. Интегрированная модель. – Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO), 2014. – 111с.
8. Garina, E.P., Garin, A.P., Kuznetsov, V.P., Popkova, E.G., Potashnik, Y.S. Comparison of approaches to development of industrial production in the context of the development of a complex product. (2018) Advances in Intelligent Systems and Computing, 622, pp. 422-431. DOI: 10.1007/978-3-319-75383-6_54.
9. Kuznetsov, V.P., Romanovskaya, E.V., Egorova, A.O., Andryashina, N.S., Kozlova, E.P. Approaches to developing a new product in the car building industry. (2018) Advances in Intelligent Systems and Computing, 622, pp. 494-501. DOI: 10.1007/978-3-319-75383-6_63.
10. Smirnova Zh.V., Kochnova K.A. Training of employees of service enterprises using information technology // Vestnik of Minin University. 2019. Vol. 7, no. 1. P 5.

Methodology for assessing risk management in an enterprise

Yaroslav S. Potashnik

PhD in Economics,

Associate Professor at the Department of Enterprise Economics,

Nizhny Novgorod State Pedagogical University,

603004, 9, Chelyuskintsev str., Nizhny Novgorod, Russian Federation;

e-mail: econ.nn@yandex.ru

Svetlana N. Kuznetsova

PhD in Economics,
Associate Professor at the Department of Enterprise Economics,
Nizhny Novgorod State Pedagogical University,
603004, 9, Chelyuskintsev str., Nizhny Novgorod, Russian Federation;
e-mail: dens@52.ru

Abstract

This article presents the theoretical foundations of enterprise risk management. The essence of the concepts "uncertainty" and "risk" is described, and the reasons for uncertainty in enterprise management are given. A brief description of the main elements of the risk management process is presented. The components of risk management are information exchange and consulting; definition of the scope, context and risk criteria; risk assessment (including identification, analysis and evaluation); risk response; monitoring and verification of risk management, documentation and reporting. Approaches to assessing the quality and effectiveness of risk management at the enterprise are recommended. In particular, it is proposed to evaluate risk management based on its compliance with the requirements and expectations of external regulators and stakeholders; analysis of the completeness and literacy of the principles underlying risk management; successful implementation of management decisions made using risk management, as well as on the basis of methods used to analyze the attractiveness of investments. We believe that the use of these approaches will help to improve the quality and effectiveness of risk management, as well as achieve the goals of enterprises. The work used a set of scientific methods, including a systematic approach, logical analysis and synthesis, the study of scientific literature and formalization.

For citation

Potashnik Ya.S., Kuznetsova S.N. (2019) Metodika otsenki upravleniya riskami na predpriyatii [Methodology for assessing risk management in an enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (11A), pp. 349-357. DOI: 10.34670/AR.2020.93.11.036

Keywords

Uncertainty, risk, risk management, evaluation, efficiency, enterprise.

References

1. Gracheva M. V., Lyapina S. Yu. (2010) Risk Management in innovation: textbook. manual for University students studying in economic specialties. - Moscow: UNITY-DANA, 351 p.
2. Egorova A. O., Kuznetsov V. P., Zokova N. K. (2016) Features of the influence of risk factors on the activities of machine-building enterprises Bulletin of the Minin University. no. 1-1. P 5.
3. ISO 31000: 2018. Risk management. Guide. 2018. - 18 p.
4. Methodological recommendations on the organization of risk management and internal control in the field of prevention and counteraction of corruption in joint-stock companies with the participation of the Russian Federation. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71250868/> (accessed: 24.10.2019).
5. Knight F. H. (2003) Risk, uncertainty and profit / Translation from English-Moscow: Delo, 360 p.
6. Potashnik Ya. S., Sevryukova A. A. (2016) Risk management of innovative projects of industrial enterprises Scientific review, no. 16, Pp. 202-204.
7. (2014) Risk Management of organizations. Integrated model. - Committee of sponsorship organizations of the Treadway Commission (coso), – 111 p.

-
8. Garina E. P., Garin A. P., Kuznetsov V. P., Popkova E. G., Potashnik Yu. S. (2018) Comparison of approaches to the development of industrial production in the context of the development of a complex product. *advances in intelligent systems and computing*, 622, pp. 422-431. Dpi: 10.1007/978-3-319-75383-6_54.
 9. Kuznetsov V. P., Romanovskaya E. V., Egorova A. O., Andriashina N. S., Kozlova E. P. (2018) Approaches to the development of a new product in the automotive industry. *Advances in intelligent systems and computing*, 622, pp. 494-501. Dpi: 10.1007/978-3-319-75383-6_63.
 10. Smirnova Zh. V., Kochnova K. A. (2019) Training of employees of service companies using information technologies // *Bulletin of the University named after Minin*. Volume 7, no. 1. P 5.