

**Гримашевич О.Н.****УДК 334 (075.8)****ФОРМИРОВАНИЕ АДАПТИВНЫХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Одним из важнейших аспектов успешной деятельности промышленного предприятия является профессиональное управление рисками. Необходимость управления рисками на современном промышленном предприятии очевидна. Суть работы по управлению рисками состоит в том, чтобы оценить их размер, выработать меры по их уменьшению и затем убедиться, что риски заключены в приемлемые рамки.

Управление риском, или риск-менеджмент, определяет пути и возможности обеспечения устойчивости предприятия, его способности противостоять неблагоприятным ситуациям. Необходимость скорейшего освоения и внедрения методов риск-менеджмента в условиях рыночной экономики обусловлена, прежде всего, тем, что в настоящее время отсутствуют реальные механизмы финансовой поддержки предприятий России в кризисных ситуациях. В большинстве своем они являются юридически самостоятельными хозяйствующими субъектами, что означает не только возможность определять свою финансовую и производственную политику, но и отсутствие обязательств государства по предоставлению поддержки в случае аварии, забастовки, финансовых или иных трудностей.

Организация грамотного риск-менеджмента на предприятии является достаточно сложным делом, требующим значительных затрат материальных и человеческих ресурсов.

В условиях современной российской экономики, нуждающейся в эффективном экономическом росте, традиционные методы менеджмента, ориентированные на стабильно функционирующие предприятия, недостаточно действенны. В данной связи возрастает актуальность создания таких систем управления риском, которые бы позволяли не доводить предприятие до кризисного состояния. Проблема управления риском стала в последние годы важнейшей среди приоритетов корпоративного управления.

Сущность понятия «управление» заключается в способности различных систем, накапливая, преобразуя и передавая информацию, направлять и корректировать разнообразные проявления их внутренней и внешней активности для эффективного развития данных систем [1, с.26].

Известно, что управление как целенаправленное воздействие управляющей системы на управляемую обычно проявляется в виде множества взаимосвязанных между собой процессов подготовки, принятия и организации выполнения управленческих решений, составляющих технологию процесса управления. В литературе встречается множество подходов к определению этапов процесса управления рисками.

Система риск-менеджмента должна затрагивать все стороны деятельности предприятия и управлять действием не только внутренних факторов риска, но и внешних, содействовать верному принятию решений в области рисков, связанных с контрагентами. Максимальное покрытие рисков достигается за счет того, что система составлена из блоков, повторяющих разработанную классификацию экономических рисков, и в рамках каждого из разделов предлагает несколько разноплановых инструментов.

Система управления риском является подсистемой управления предприятием; по этой причине следует говорить о том, что данная подсистема должна иметь четкое место в системе управления предприятием, соответствовать иерархии управления предприятием на всех его уровнях и, соответственно, иметь горизонтальные и вертикальные двухсторонние связи с теми элементами системы управления предприятием, взаимодействие с которыми необходимы для его функционирования.

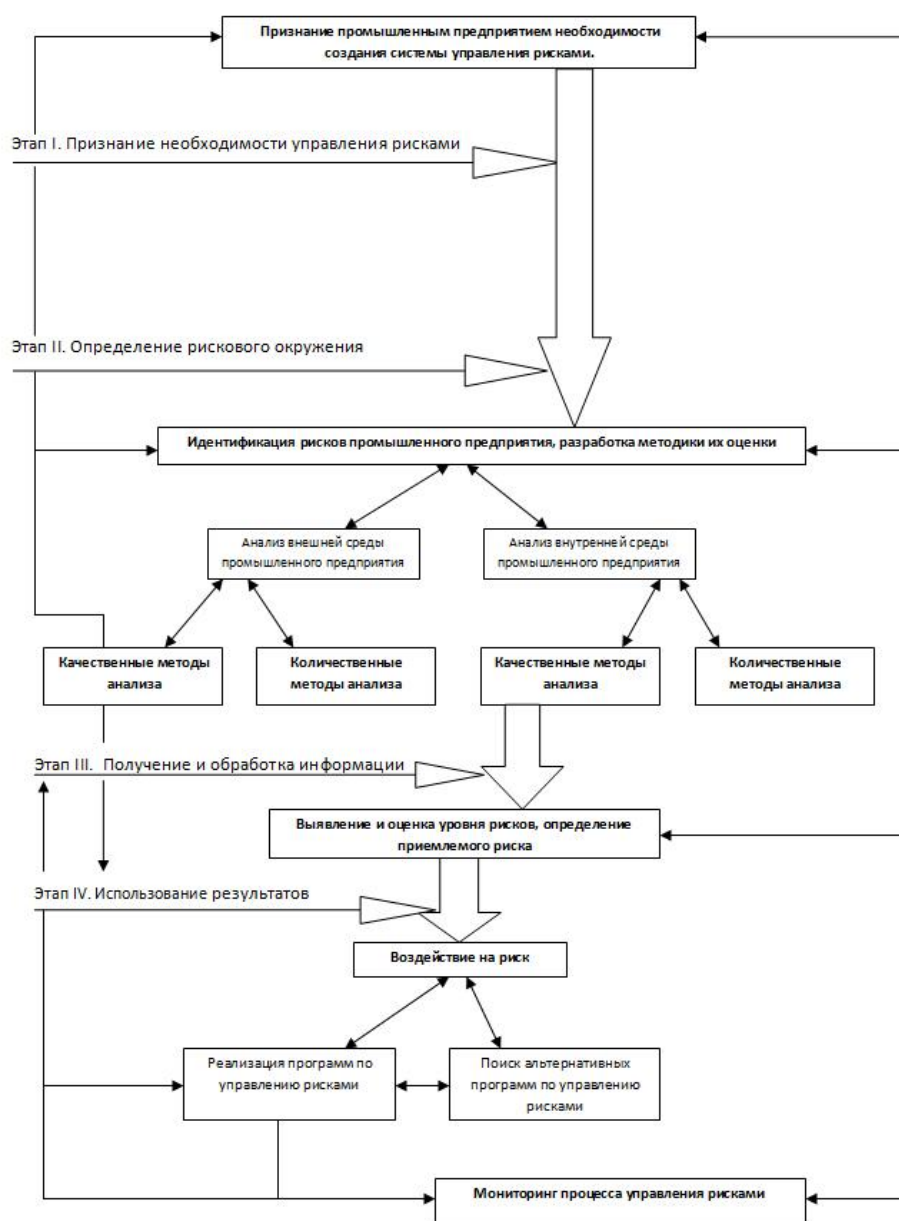
По мнению автора, можно предложить следующий алгоритм формирования адаптивной системы риск-менеджмента промышленного предприятия (рисунок 1).

Создание адаптивной системы риск-менеджмента промышленного предприятия представляет собой замкнутый и циклический процесс, при осуществлении которого, исходя из текущего состояния внутренней и внешней среды промышленного предприятия, каждый из его элементов модифицируется в сфере своих функций и задач. От динамики внешней и внутренней среды промышленного предприятия зависит период прохождения одного цикла.

Как говорилось ранее, формирование системы управления риском промышленного предприятия начинается с признания того, что риск существует как во внешней, так и во внутренней среде предприятия.

Следующим этапом является постановка целей. Исходя из бесконечного множества возможных событий, а соответственно и рискованных ситуаций, руководство промышленного предприятия должно в полной мере осознать, какие именно события могут оказать воздействие на организацию и насколько значимы могут быть их последствия. При рассмотрении данных вопросов необходимо опираться на специфику деятельности предприятия и четко разделять потенциально возможные события как прямые - прямо влияющие на деятельность предприятия - и косвенные. Следующим шагом является оценка их степени воздействия на деятельность организации.

Используя полученные данные, руководство промышленного предприятия должно прийти к пониманию целей функционирования системы управления риском, определить приоритетные направления функционирования данной системы, поскольку в каждом виде бизнеса есть набор параметров, которые характеризуют способность фирмы к развитию и достижению целей. К ним можно отнести прибыль, долю рынка, объем оборотов и прочее. Однако для разных предприятий все эти характеристики бизнеса имеют разную значимость. Поэтому важно оценить не только величину и вероятность потерь, но и актуальность риска.



**Рис. 1.** Алгоритм формирования адаптивной системы риск - менеджмента на промышленном предприятии.

Следующим этапом создания системы управления рисками является донесение философии высшего руководства в отношении риска до среднего и низшего звена управления и впоследствии до рядовых сотрудников, при этом параллельно должна происходить интеграция данной философии в корпоративную культуру промышленного предприятия. При этом каждый из сотрудников, вовлеченных в деятельность системы управления риском, в рамках своих компетенций, обязан осознавать стратегические цели промышленного предприятия, что вытекает из того, что стратегическое планирование и управление риском неотъемлемы друг от друга. Процесс донесения философии управления риском до персонала промышленного предприятия сонаправлен структуре соподчинения промышленной структуры и направлен сверху вниз. В свою очередь, обратная связь направлена снизу вверх, что позволяет руководству промышленного предприятия получить оперативные данные об эффективности данного процесса.

Следующим этапом построения системы управления риском промышленного предприятия является мониторинг внутренней и внешней среды на предмет выявления потенциальных событий, которые могут оказать влияние на промышленное предприятие.

Потенциальные события, влияние которых будет отрицательным, являются рисками, которые требуют оценки и реагирования на них со стороны руководства. Потенциальные события, оказывающие положительное воздействие, должны учитываться руководством в процессе формирования стратегии и постановки целей. При определении характера потенциальных событий необходимо учитывать многообразие внутренних и внешних факторов, которые могут привести к возникновению рисков и возможностей, с учетом всего масштаба деятельности промышленного предприятия.

В процессе выявления событий необходимо осознавать наличие неопределенности в отношении времени происхождения события, его результата. Первоначально следует рассмотреть перечень событий, которые могут произойти как во внутренней, так и во внешней среде промышленного предприятия, независимо от их влияния. Возникающие события могут нести как явную, так и косвенную угрозу или возможность для промышленного предприятия, а их влияние варьироваться, от незначительного до оказывающего фатальное влияние на предприятие. События с малой вероятностью возникновения не должны игнорироваться, если их воздействие на достижение ключевой для промышленного предприятия цели существенно.

Выявление внешних и внутренних факторов промышленного предприятия, оказавших или потенциально могущих оказать влияние на то или иное событие, является одним из ключевых факторов для более вероятного определения будущих событий.

Существует два уровня для определения события: на уровне промышленного предприятия и на уровне видов деятельности. Такое разделение помогает сосредоточить процесс оценки риска по основным хозяйственным подразделениям или функциям, таким как продажи, производство, маркетинг, разработка технологии, инновации.

Следующим за выявлением риска этапом является оценка рисков, которая позволяет предприятию учитывать, в какой степени потенциальные события могут оказать влияние на достижение ее целей. Руководство оценивает события с двух точек зрения - вероятности возникновения и степени влияния и использует для этого сочетание количественных и качественных методов. Положительное и отрицательное воздействие потенциальных событий должно анализироваться как по отдельности и в разрезе их категорий, так и на уровне предприятия в целом. Риски оцениваются с точки зрения присущего и остаточного риска. Присущий риск - это риск для промышленного предприятия при отсутствии действий со стороны руководства по изменению вероятности или степени влияния данного риска. Остаточный риск - это риск, остающийся после принятия руководством мер по реагированию на риск. Остаточный риск представляет собой риск, остающийся после фактического выполнения запланированных руководством действий по снижению присущего риска.

Ключевым элементом, отвечающим за эффективность системы управления риска, является элемент контроля и мониторинга, отвечающий за оценку эффективности деятельности данного механизма, а следовательно, и за необходимость его пересмотра и изменения на высших и средних уровнях иерархии.

Система учета и мониторинга включает в себя два основных элемента [2]:

1. Мониторинг рискообразующих факторов промышленного предприятия. Многие рискообразующие факторы не являются постоянными, а подвержены изменениям. В этой связи необходимо регулярно проводить процедуру их оценки и, в случае необходимости, корректировать или проводить новые мероприятия по управлению уровнем риска. Важную роль при этом играют внешние источники информации о рискованных событиях, произошедших на других предприятиях.

2. Мониторинг рискованных событий, произошедших на предприятии. Мониторинг внутренних событий требует наличия адекватной ERP-системы предприятия (англ. Enterprise Resource Planning System – Система планирования ресурсов предприятия) и развитой аналитики учета. Так, далеко не все события риска можно отнести к прямым убыткам предприятия (негативные отклонения по цене реализации продукции предприятия), и не все события могут быть отражены в традиционных системах учета (косвенные потери - в результате простоя предприятия).

Мониторинг может осуществляться как в ходе текущей деятельности, так и путем проведения дополнительных периодических проверок. Механизмы управления рисками промышленного предприятия организованы, как правило, таким образом, чтобы обеспечивать самопроверку на постоянной основе, хотя бы в какой-то степени. Чем глубже и эффективней процесс текущего мониторинга, тем меньше проявляется потребность в проведении дополнительных проверок. Частота периодических проверок, предоставляющих руководству уверенность в эффективности процесса управления рисками, определяется по усмотрению руководства. При принятии решения о периодичности проверок внимание уделяется характеру, степени происходящих изменений и связанных с ними рисков, компетенции и опыту персонала, управляющего рисками и осуществляющего соответствующие контрольные процедуры, а также результатам текущего мониторинга. Обычно сочетание текущего мониторинга и периодических проверок обеспечивает поддержание эффективности процесса управления рисками промышленного предприятия в течение определенного времени.

Текущий мониторинг организован в режиме реального времени, оперативно адаптируется в соответствии с изменяющимися условиями и представляет собой неотъемлемую часть текущей деятельности предприятия. В результате он более эффективен, чем периодические проверки.

Периодические проверки проводятся постфактум, поэтому проблемы обнаруживаются более оперативно, как правило, в ходе деятельности по текущему мониторингу. Тем не менее, многие предприятия, эффективно проводящие текущий мониторинг, систематически проводят периодические проверки процесса управления рисками. Организация, чувствующая потребность в проведении частых периодических проверок, должна рассмотреть необходимость надлежащей деятельности по текущему мониторингу.

Для мониторинга эффективности процесса управления рисками служат многие мероприятия, выполняемые в ходе обычной деятельности промышленного предприятия. Они взаимосвязаны с обычной деятельностью руководства, которая может включать анализ расхождений, сравнение информации из различных источников и разрешение неожиданных вопросов.

Текущая деятельность по мониторингу, как правило, выполняется линейными руководителями операционных подразделений или менеджерами вспомогательных функций, которые внимательно анализируют возможные последствия получаемой ими информации. Анализируя взаимосвязи происходящих событий, возникновение несоответствий и других возможных последствий, руководители по необходимости дают задания и отслеживают их выполнение, вовлекая в этот процесс других сотрудников с тем, чтобы принимать необходимые меры для устранения возникающих проблем. Текущий мониторинг следует отличать от деятельности, выполняемой в рамках обычных бизнес-процессов.

Хотя текущий мониторинг, как правило, предоставляет важные сведения по эффективности отдельных компонентов управления рисками промышленного предприятия, время от времени необходимо взглянуть на систему свежим взглядом, концентрируясь непосредственно на эффективности всего процесса управления рисками. Это также предоставляет возможность оценить эффективность процедур текущего мониторинга.

#### **Источники и литература:**

1. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента : учеб. пособие / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 2004. 512 с.
2. Бартон Т. Л. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься / Т. Л. Бартон. – М. : Изд-кий дом "Вильямс", 2003. – 208 с.

**Ивашина М.М.**

**УДК 330.3**

### **ВЛИЯНИЕ БИЗНЕСА НА ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ**

Исследуя сущность социальной составляющей экономической системы, необходимо учитывать природу циклического развития экономики, которая определяет деятельность и роль всех ее субъектов. Все субъекты социальной составляющей экономической системы подчинены взаимосвязанным отношениям, которые обеспечивают ее устойчивое функционирование и развитие.

Несомненно, что результат функционирования социальной составляющей экономической системы достигается не только благодаря ее регулированию, но и деятельности иных ее субъектов, осуществляющих собственную социальную политику. Другими словами, государство для достижения своих целей действует через многих субъектов различных видов деятельности, таких как бизнес, некоммерческие организации, общественность, которые могут считаться субъектами социальной составляющей экономической системы только в той мере, в какой они обеспечивают поставленные государством социальные цели.

Производство чисто общественных благ (услуги национальной обороны, охрана общественного порядка и др.) полностью возлагается на государство. В то же время создание частично общественных благ (услуги образования, здравоохранения, социального обеспечения) может быть осуществлено как государством, так и частным сектором экономики (коммерческими и негосударственными некоммерческими организациями). Это связано с тем, что чисто общественные блага обладают «принципом исключения» и могут быть созданы на основе рыночных отношений. Однако, учитывая большую социальную значимость частично общественных благ, государство берет на себя основную заботу об их создании. Вместе с тем государство может гарантировать такой уровень потребления частично общественных благ, который позволяют в данный момент времени ресурсы государственного бюджета. Таким образом, обеспечивает поддержание определенных стандартов потребления социально значимых благ. Их производство, сверх этого норматива, возлагается на негосударственные организации.

Бизнес как субъект социальной составляющей экономической системы подчинен взаимосвязанным отношениям, которые обеспечивают ее устойчивое функционирование и развитие. Среди них выделяются следующие:

- организационные отношения, так как в процессе реализации социальная составляющая рассматривается как объект деятельности частного сектора;
- экономические отношения, поскольку реализация социальной составляющей в большей степени зависит от экономической возможности ее субъектов и от эффективности, принимаемых ими решений различного характера;
- социальные отношения, так как социальная составляющая экономической системы отражает потребности общества и человека в частности;
- правовые отношения, так как практически все действия и связи между субъектами определены и регулируются законом, подчинены интересам государства и общества.

В современных условиях для бизнеса быть социально ответственным выгодно. Это способствует механизму повышения устойчивости самого предприятия. Сегодня существуют различные механизмы повышения устойчивости коммерческих структур и бизнеса - финансовые, экономические, структурные и другие. Но по ряду причин социальный компонент занимает среди них особое место:

- обеспечивает реализацию интересов всех заинтересованных сторон бизнеса;
- влияет на внутреннюю и внешнюю устойчивости организации;