

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКОВОЙ СИТУАЦИЕЙ КАК ОСНОВА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Виктория Викторовна ТРЕТЬЯК¹, д.э.н., профессор
Ирина Александровна НИКИТИНА², д.э.н., профессор
Андрей Александрович ПАНАРИН³, д.э.н., доцент

¹Кафедра инновационных технологий
управления в государственной сфере и
бизнесе,

Российский государственный
гидрометеорологический университет,
Санкт-Петербург, Россия

Адрес для корреспонденции: 191023, Невский пр.,
60. Санкт-Петербург, Россия

E-mail: trtjakvic@mail.ru

^{2,3}Кафедра мировой экономики и менеджмента,
Автономная некоммерческая организация
высшего образования

«Международный банковский институт имени
Анатолия Собчака»,

Санкт-Петербург, Россия

Адрес для корреспонденции: 191023, Невский пр.,
60. Санкт-Петербург, Россия

Аннотация

Определена последовательность принятия управленческих решений при ограничении риска и обоснована разработка системы управления рисковой ситуацией в процессе адаптации предприятия к современным условиям хозяйствования. Предложена система управления рисковой ситуацией (СУРС), содержащая управленческие решения по формированию банка данных СУРС, диагностике и обработке рисковой ситуации, контролю и разработке рекомендаций по повышению эффективности управления рисковой ситуацией. В контексте общего управления риском предприятия особое внимание уделено прогнозированию рисковой ситуации и предупреждению появления рискового события, рассматриваемых в качестве ключевых концепций СУРС. Определены возможности ретроспективного, настоящего и перспективного анализа рисковой ситуации.

Ключевые слова

Риск, ситуация, управление, ограничение, ресурсы, риск-менеджмент.

RISK SITUATION MANAGEMENT SYSTEM AS A BASIS FOR ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

Victoria V. TRETJAK¹, Doctor of Economics, Professor
Irina A. NIKITINA², Doctor of Economics, Professor
Andrey A. PANARIN³, Doctor of Economics, Associate Professor

¹Department of Innovative Management
Technologies in the Public Sphere and Business
Russian State Hydrometeorological University
Address for correspondence: V. V. Tretjak, 191023, Nevsky prospect, 60
St. Petersburg, Russia

^{2,3}Department of world economy and management,
Autonomous non-profit organization of higher education
«International banking Institute named after Anatoliy Sobchak»
St. Petersburg, Russia
Address for correspondence: I. A. Nikitina, 191023, St. Petersburg, Nevsky pr.,
60
E-mail: sizn@mail.ru

Abstract

The necessity of development of an autonomous enterprise risk management system is grounded on management procedures, reimbursement plans and control system, which are designed to meet the demands and requirements of the enterprise, as well as to protect its interests. The risk situation management scheme (RSMS), which contains managerial decisions on the formation of RSMS data bank, diagnosis and risk situation processing, its control and recommendations development to improve the efficiency of risk situation management, is proposed. The key concepts of risk situation management are forecasting of risk situations and prevention of risk event. The possibilities of retrospective, present and prospective analysis of risk situation are considered.

Keywords

Risk, situation, management, limitation, resources, risk management.

Введение. Возникшая сегодня в России нестабильность экономической среды, связанная с последствиями пандемии и введением коллективных санкций со стороны Запада в ответ на проводимую спецоперацию на Украине, представляет собой своеобразную «почву» для возникновения рискованных ситуаций в деятельности отечественных предприятий. Вынужденные принимать управленческие решения в условиях неопределенности и нестабильности окружающей среды, российские предприятия сталкиваются с совокупностью различного рода факторов, генерируемых этой средой, что логически подталкивает их к осуществлению рискованной деятельности.

В этой связи предприятиям, стремящимся восстановить стабильность своей деятельности в сложных современных условиях хозяйствования, необходима разработка стратегии, включающей систему управления рисковой ситуацией в рамках общего руководства предприятием. Стратегия управления рисковой ситуацией зависит от специфических рисков, которые могут возникать в процессе деятельности предприятия, возможности правильно оценить конкретную рисковую ситуацию, найти оптимальный вариант выхода из нее, учитывая имеющиеся в распоряжении предприятия ресурсы.

Целью исследования является определение последовательности принятия управленческих решений при ограничении риска и разработка системы управления рисковой ситуацией в процессе адаптации предприятия к условиям экономического риска.

Результаты исследования. Управление рисковой ситуацией на уровне предприятия направлено на обеспечение адаптации его деятельности к динамично изменяющимся условиям окружающей среды посредством своевременного и оперативного реагирования на данные изменения и принятия на этой основе этих изменений гибких управленческих решений. Особое внимание должно уделяться способности предприятия адаптироваться применительно к каждой конкретной рисковой ситуации.

Рисковая ситуация предполагает ситуацию, состоящую в отклонении фактического хода событий от планируемого, а факторы, вызывающие эти отклонения, являются факторами риска. В зависимости от источника возникновения факторы риска могут иметь различную природу. Внешние факторы риска генерируются внешней по отношению к предприятию средой, а внутренние – внутренней [1; 2].

Чаще всего рисковая ситуация возникает в наиболее уязвимой сфере деятельности предприятия, тем самым нарушая функционирование его внутренней среды. Целесообразно выделить пять основных сфер деятельности предприятия, в которых возможно потенциальное возникновение рисковой ситуации – производство, финансы, маркетинг, менеджмент и персонал. В каждой из указанных сфер деятельности возникают специфические проблемы, связанные с существованием риска. В этой связи возникает необходимость использования конкретных способов ограничения характерных рисков в соответствующих сферах деятельности предприятия.

В результате комплекса приемов риск-менеджмента, эффективность использования которых находится в прямой зависимости от уровня квалификации и степени профессионализма руководства, предполагается преобразование внутренней среды предприятия в соответствии с новыми

условиями хозяйствования и целями его деятельности [1; 2]. Таким образом, искусство управления рискованной ситуацией на уровне предприятия непосредственно связано с качеством прогнозирования изменений как внешней, так и внутренней среды, возможностью адаптации предприятия к любым ее изменениям, своевременности и оперативности реагирования предприятия на новые данные среды.

Преобразование внутренней среды предприятия осуществляется в ответ на новые данные среды, диктующие осуществление деятельности в предложенных обстоятельствах в соответствии с новыми условиями хозяйствования. При этом на первый план должны быть выдвинуты приоритетные цели предприятия, для реализации которых возникает необходимость жесткого контроля всех факторов внешней и внутренней среды, способных оказать влияние на его финансовое состояние и являющихся потенциальными источниками рискованной ситуации. Таким образом, ориентация на выявление, сокращение, устранение и, что более важно, предупреждение факторов риска, способных негативно повлиять на деятельность предприятия, составляет суть управления рискованной ситуацией, требует разработки и внедрения соответствующей системы.

Система управления рискованной ситуацией (СУРС) содержит управленческие решения по формированию банка данных СУРС, диагностике и обработке рискованной ситуации, контролю и разработке рекомендаций по повышению эффективности управления рискованной ситуацией (рисунок 1). Каждый элемент СУРС или требование в рамках данной системы носит индивидуальный характер, что обусловлено масштабом деятельности предприятий, спецификой деятельности, видом выпускаемой продукции (предоставляемой услуги), имеющихся в его распоряжении ресурсов.

При формировании банка данных СУРС необходимы сбор и накопление информации обо всех предыдущих аналогичных рискованной ситуациях (т.е. архив результатов), определение важнейших составляющих внутреннего риска предприятия, включающее каталог факторов риска, анализ соотношения между статистической информацией и информацией, используемой предприятием, прогнозная информация и формирование банка методов и алгоритмов адаптации предприятия к рискованной ситуации.

В настоящее время информация о риске становится важной частью принятия управленческого решения на всех уровнях предприятия [3; 4]. Наличие полной и достоверной информации по всем факторам риска позволяет принимать оптимальные управленческие решения и во многом определяет успех деятельности предприятия на рынке. Обладая информацией о внешней и

внутриенной среде предприятия, с учетом непрерывно изменяющейся рискованной ситуации, предприятие должно постоянно корректировать свою деятельность.

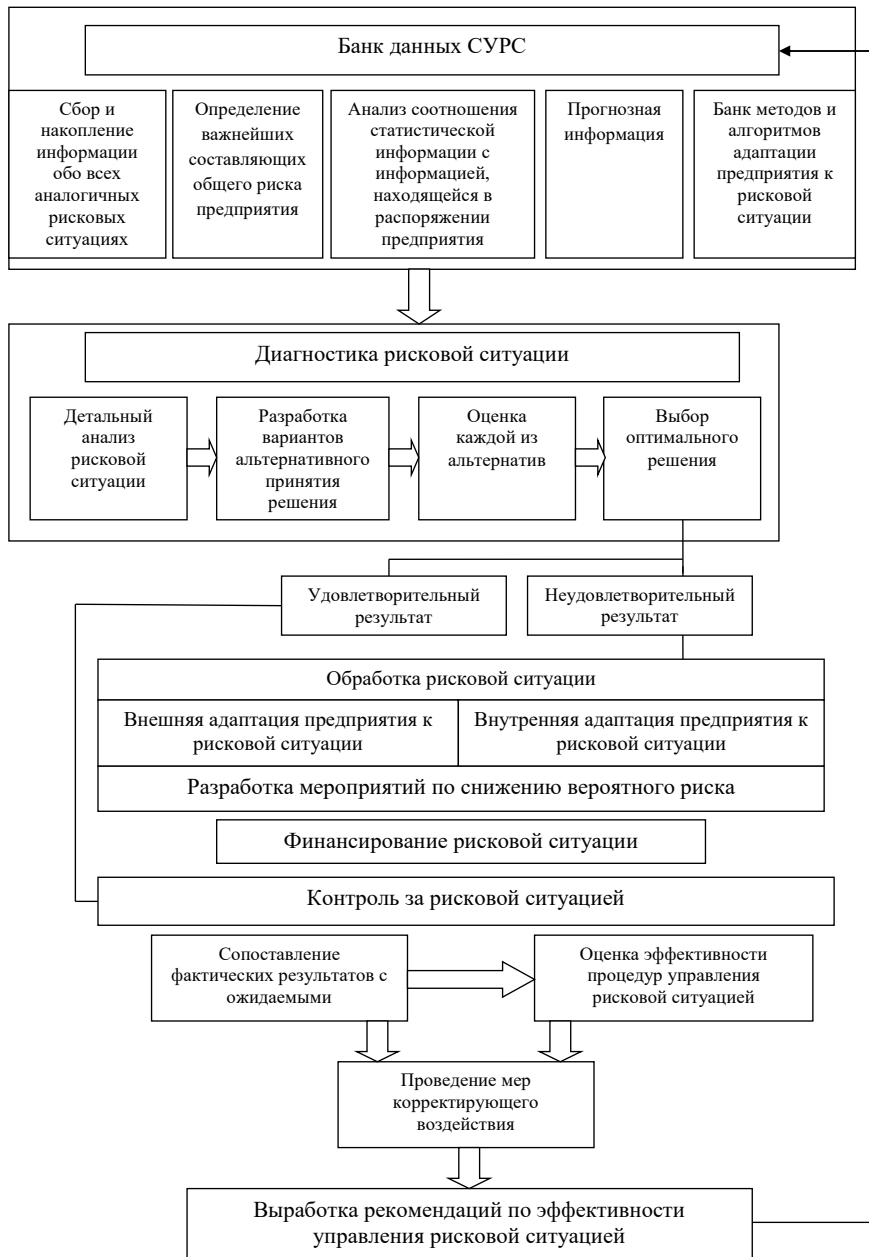


Рисунок 1 – Система управления рискованной ситуацией

В контексте общего управления риском предприятия особое внимание должно уделяться прогнозированию рисков ситуации и предупреждению появления рисков события, рассматриваемых в качестве ключевых концепций СУРС.

Прогнозирование предполагает прогноз будущего развития рисков ситуации с помощью инструментов научного предвидения и на основе привлечения дополнительной полезной информации. Прогнозирование рисков ситуации базируется на анализе прошлого опыта деятельности с учетом тенденций будущих изменений внутренней среды предприятия и его внешнего окружения. Прогнозирование рисков ситуации направлено, таким образом, на определение перспективы и динамики развития факторов риска, в единстве и взаимодействии создающих для предприятия определенную обстановку. Возможность управления рисков ситуацией позволяет применять различные методы, санкционирующие в определенной степени прогнозирование наступления рисков события и применение мер по снижению риска предприятия.

Предупреждение появления рисков ситуации в деятельности предприятия предполагает использование методов упреждающего воздействия, исключающих возникновение новых факторов риска. Предварительная аналитическая работа перед осуществлением любого проекта значительно снижает вероятность ошибки, и, соответственно, вероятность возникновения рисков ситуации.

Предупреждение возникновения рисков ситуации предусматривает формирование картотеки рисков, обеспечивающих выявление систематических и случайных факторов риска. Действия по управлению рисков ситуацией должны применяться с тем, чтобы предупредить ее повторное возникновение в деятельности предприятия. Предупредительные меры следует проводить с учетом степени серьезности возникающей рисков ситуации и ее потенциальных последствий.

Использование СУРС в рамках отдельного предприятия требует определенной инфраструктуры. Инфраструктура управления рисков ситуацией предполагает совокупность составляющих системы, входящих в структуру управления рисков ситуацией, и направлена на обеспечение и создание условий для нормального функционирования предприятия. Инфраструктура управления рисков ситуацией включает создание банка данных управления рисков ситуацией; диагностику рисков ситуации;

анализ процессов, необходимых для поддержания управленческого воздействия на рисковую ситуацию.

Одним из важнейших этапов СУРС является диагностика рискованной ситуации, которая предполагает выявление и идентификацию внешних и внутренних факторов риска, влияющих на возникновение и обострение рискованной ситуации. Диагностика рискованной ситуации включает ее детальный анализ, разработку вариантов альтернативного принятия управленческого решения и оценку каждой из альтернатив, выбор оптимального варианта решения.

Детальный анализ рискованной ситуации предполагает выявление и идентификацию внешних и внутренних факторов риска, влияющих на возникновение рискованной ситуации, т.е. причины, движущие силы конкретной рискованной ситуации с определением ее характера или отдельных черт. Особенно важно произвести оценку конкретной рискованной ситуации на предмет вероятных потерь с определением допустимого их уровня для данного предприятия, определить приоритетность обработки факторов риска.

Детальный анализ рискованной ситуации как составляющих включает ретроспективный, настоящий и перспективный. Ретроспективный анализ рискованной ситуации предполагает изучение сложившихся в прошлом тенденций изменения рискованной ситуации. Настоящий анализ предусматривает выявление вероятных факторов риска, причин их возникновения и возможных последствий наблюдаемых факторов. Такой анализ чаще всего проводится на базе ретроспективного анализа рискованной ситуации. Перспективный анализ направлен на изучение будущих изменений и отображает развитие рискованной ситуации в будущем, а также предполагает возможные обнаружения еще не выявленных факторов риска.

Своевременное определение, оценка и контроль тех факторов риска, которые могут потенциально угрожать финансовому положению или прибыльности предприятия составляют основу управления рискованной ситуацией.

Ключевым моментом детального анализа рискованной ситуации является выявление и идентификация факторов риска. В процессе идентификации следует выяснить, каким образом предприятие может оказаться в рискованной ситуации и подвергнуться убытку.

Для этого необходимо четкое понимание структуры предприятия, характера его деятельности, методов и стиля работы, занимаемого рынка, конкурентного положения, поставленных целей, тем более что в процессе управления рискованной ситуацией предприятие самостоятельно идентифицирует

факторы риска и определяет степень их воздействия на результаты своей деятельности, т.е. осуществляет мониторинг развития рискованной ситуации.

Своевременная идентификация факторов риска позволяет снизить возможный ущерб, т.к. на ранних этапах выработки и принятия управленческого решения при условии относительно недорогих поправок возможно исключение отдельных факторов риска, своевременный учет расходов в бюджете предприятия, а также соответствующая модификация факторов риска в пользу предприятия. Проблема идентификации состоит в периодическом появлении новых факторов риска вследствие возникновения и развития законов, влияния экономических, политических, технологических и социальных факторов.

Постепенное развитие предприятия также представляет дополнительный источник рискованной ситуации, т.к. любое изменение внутренней среды предприятия способствует появлению новых источников рискованной ситуации. Вполне очевидно, что любая попытка изменить характер деятельности потребует существенного изменения внутренней структуры предприятия и, соответственно, приведет к появлению дополнительных факторов риска.

Решающим этапом СУРС является этап обработки, предполагающий модификацию рискованной ситуации в пользу предприятия, а также принятие конкретных управленческих решений, направленных на возможность выхода из рискованной ситуации. Приоритетность обработки факторов риска обусловлена степенью их воздействия на предприятие, необходимостью снижения их давления или полной ликвидацией воздействия.

Рискованная ситуация всегда предполагает альтернативу выбора, то есть возможность отказа предприятия от риска (если его уровень неприемлем), принятие предприятием риска и его распределение между партнерами. В зависимости от правильности выбора управленческого решения возможно получение удовлетворительного или неудовлетворительного для предприятия результата. Удовлетворительный результат управленческого решения приводит к получению предприятием прибыли. Неудовлетворительный результат рассматривается в перспективе риск-менеджмента и требует проведения обработки рискованной ситуации.

Выделение средств, связанных с расходами на управление рискованной ситуацией, представляет собой этап финансирования. Предприятие самостоятельно оценивает возможность обеспечения самофинансирования в случае возникновения рискованной ситуации и определяет размер специального страхового резерва, необходимого и достаточного для экономической безопасности предприятия. Создание и последующее использование страхового

резерва связано с возможностью потерь в результате воздействия рискованной ситуации на предприятие. Расходы на создание страхового резерва являются дополнительными, но вместе с тем и оправданными, тем более что экономическая безопасность предприятия основывается на периодической проверке оправданности управленческих решений, направленных на обеспечение бесперебойной деятельности предприятия.

При отсутствии возможности самостоятельного финансирования рискованной ситуации предприятию приходится прибегать к внешней финансовой помощи. В этом случае внешнее страхование оценивается как дополнительная помощь в процессе управления рисками. Таким образом, если последствия действия рискованной ситуации были прогнозируемы, то финансовые проблемы становятся не столь катастрофичными для предприятия.

Контроль рискованной ситуации необходим для сопоставления фактических результатов с ожидаемыми при принятии управленческого решения и, в случае необходимости, применении оперативных мер корректирующего воздействия на рискованную ситуацию. Сущность контроля состоит в исследовании и проверке потенциальных рискованной ситуаций, оценке эффективности предпринимаемых действий на различных этапах деятельности предприятия.

Контроль рискованной ситуации позволяет определить первоначальную правильность выбора методов воздействия на рискованную ситуацию. В случае получения неудовлетворительного результата – возможность применения дополнительных методов. Эффективный контроль предполагает выработку нормативных значений для определения приемлемых для данного предприятия результатов; сравнение полученных результатов с нормативными; сближение результатов с установленными нормативами.

Проведение процедур корректирующего воздействия состоит в принятии мер по ликвидации либо сведению к минимуму случаев повторного возникновения рискованной ситуаций, а также снижение их воздействия на деятельность предприятия. Постоянные изменения, являющиеся результатом процедур корректирующего воздействия, следует фиксировать в банке данных СУРС предприятия. Может также возникнуть необходимость пересмотра методов, обеспечивающих решение возможных проблем.

Лучшим решением использования процедуры контроля является создание группы ответственных лиц, специально привлеченных для этой цели. Данная группа должна производить тестирование периодических процедур в зависимости от предыдущих критериев. Использование тестирования позволяет провести диагностику рискованной ситуации и проверить качество рекомендованных решений.

Управление рискованной ситуацией получило практическое применение на уровне организации общего управления предприятием, поскольку данный процесс происходит внутри предприятия, адаптируя внутреннюю систему управления к изменениям окружающей среды. С целью продолжения эффективной последующей деятельности предприятия после воздействия на него рискованной ситуации необходимо оперативное восстановление равновесия внутренней среды путем определения приоритетности инвестиций в области наибольшей уязвимости предприятия.

Выводы. В современных условиях хозяйствования предприятиям следует не избегать риска, а уметь правильно оценивать его степень и непосредственно управлять им с целью ограничения. Необходимо обеспечить своевременный учет факторов риска при принятии управленческих решений; квалифицированную организацию процесса управления рискованной ситуацией, направленную на обеспечение адаптации деятельности предприятия к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.

Таким образом, предупреждение возникновения рискованной ситуации; своевременное выявление и точная оценка возможного риска; установление факторов, его обостряющих; активная реакция предприятия на возникновение конкретной рискованной ситуации; последующая ее модификация в интересах предприятия; выбор способов ограничения риска представляют сущность управления риском.

Список источников

1. **Третяк В.В.** Обмеження економічного ризику в діяльності підприємств: Автореферат дис. канд. ек.наук: 08.06.02 / Східноукраїнський державний університет. – Луганськ, 2000. – 16 с.
2. **Третяк В.В., Никитина И.А.** Рискованые ситуации: условия возникновения, особенности и основные элементы // Ученые записки Международного банковского института имени Анатолия Собчака. – 2021. – №4 (38). – С. 114–123.
3. **Бузько И. Р.** Экономический риск (методы анализа, оценки и ограничения). – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1996. – 196 с.
4. **Бузько И.Р., Трунина И.М., Загирняк Д.М.** Экономический риск и управление инновационной деятельностью предприятия. – Киев: ИСМО, 1996. – 112 с.

References

1. **Tret'yak V.V.** Obmezhennyya ekonomichnogo riziku v diyal'nosti pidpriemstv: Avtoreferat dis. kand. ek.nauk: 08.06.02 / Skhidnoukraïns'kij derzhavnij universitet. – Lugans'k, 2000. – 16 s.
2. **Tret'yak V.V., Nikitina I.A.** Riskovye situacii: usloviya vznikoveniya, osobennosti i osnovnye elementy // Uchenye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta imeni Anatoliya Sobchaka. – 2021. – №4 (38). – S. 114–123.
3. **Buz'ko I. R.** Ekonomicheskij risk (metody analiza, ocenki i ogranicheniya). – Doneck: IEP NAN Ukrainy, 1996. – 196 s.
4. **Buz'ko I.R., Trunina I.M., Zagirnyak D.M.** Ekonomicheskij risk i upravlenie innovacionnoj deyatel'nost'yu predpriyatiya. – Kiev: ISMO, 1996. – 112 s.