

УДК 65

## ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

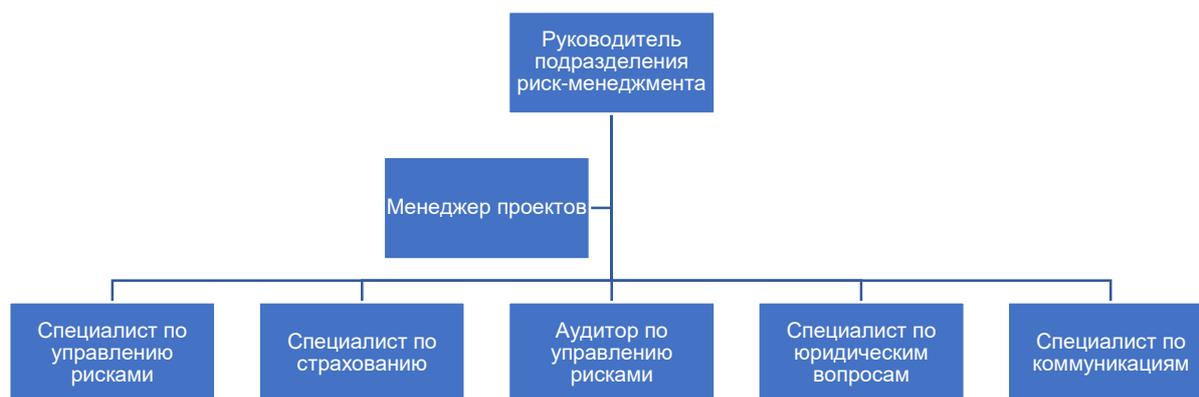
**Г.В. ШИНКЕВИЧ**

(Представлено: И.А. СТРОГАНОВА)

*В связи с тем, что при осуществлении любого вида хозяйственной деятельности, любое действие или бездействие менеджера может вызвать риск финансовых, моральных и других потерь, возникает потребность в некотором механизме, который позволил бы наилучшим образом не просто снизить негативные последствия неправильных решений, но и вовсе избежать их. Таким механизмом является риск-менеджмент, или управление рисками. Формирование устойчивой культуры управления рисками является самым важным элементом системы управления рисками.*

Структура риск-менеджмента на предприятии может варьироваться в зависимости от его размеров, сферы деятельности и других факторов. В связи с тем, что при осуществлении любого вида хозяйственной деятельности, любое действие или бездействие менеджера может вызвать риск финансовых, моральных и других потерь, возникает потребность в некотором механизме, который позволил бы наилучшим образом не просто снизить негативные последствия неправильных решений, но и вовсе избежать их. Таким механизмом является рискменеджмент, или управление рисками.

Рассмотрим стандартную структуру подразделения риск-менеджмента предприятия (рисунок 1).



**Рисунок 1. – Стандартная структуру подразделения риск-менеджмента на предприятии**

Источник: собственная разработка на основе [32].

Нет необходимости иметь отдельного руководителя службы управления рисками, но кто-то сверху должен нести ответственность за деятельность по управлению рисками в рамках всей организации.

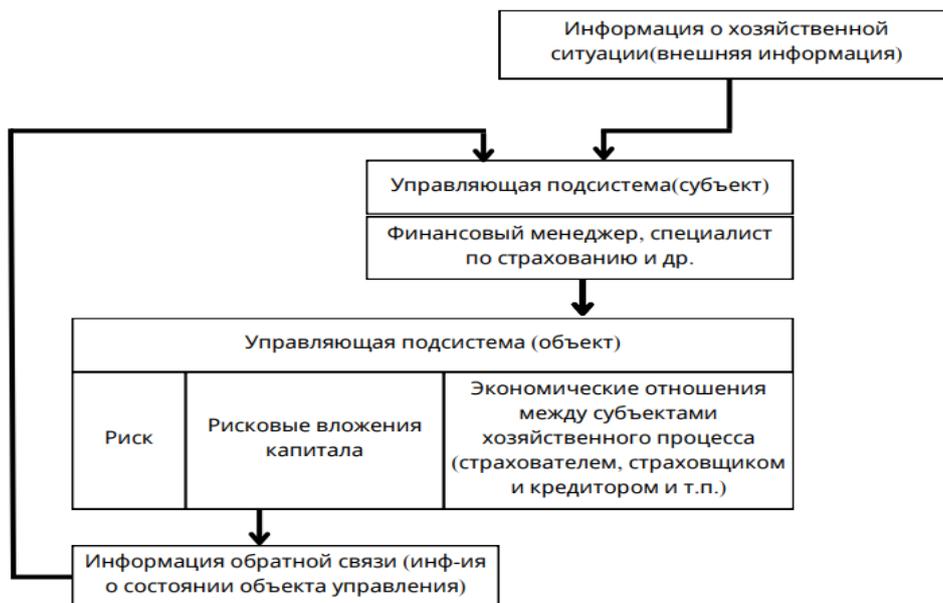
Самое главное, чтобы все сотрудники и персонал понимали, что риск-менеджмент является частью стратегического управления компанией и что они должны помочь в управлении рисками, с которыми они сталкиваются в процессе своей работы, в идентификации, выявлении, в оценке этих рисков и формировании предложений по их оптимизации. Управлять рисками – ответственность каждого сотрудника.

Риск-менеджмент можно квалифицировать как совокупность приемов, мероприятий и способов, позволяющих в определенной степени предсказывать появление любой рискованной ситуации и принимать действия к её исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий, т.е. как систему управления рисками. То есть это деятельность по управлению рисками предполагает снижение степени риска и получение максимально возможного дохода в неопределенной хозяйственной ситуации. Рассмотрим структурную схему риск-менеджмента. на рисунке 2.

У риск-менеджмента, как и у всякой деятельности, есть главная цель – это обеспечение максимальной эффективности управления рисками хозяйственной организации. Следуя этой цели, каждое управленческое решение должно быть взвешенным и приниматься только с учётом рисков.

Для достижения этой цели подразделению риск-менеджмента необходимо решить следующие задачи:

1. Профилактика возникновения рисков;
2. Минимизация ущерба, причиненного рисками;
3. Максимизация дополнительной прибыли, получаемой в результате управления рисками.



**Рисунок 2. – Структурная схема риск-менеджмента на предприятии**

Источник: собственная разработка на основе [27].

Риск-менеджмент важен для предприятия по нескольким причинам. Во-первых, он помогает уменьшить вероятность возникновения рисков и минимизировать потенциальные убытки. Во-вторых, он помогает защитить репутацию предприятия и улучшить отношения с заинтересованными сторонами. В-третьих, он может помочь предприятию удержать ключевых клиентов и увеличить доходы. Кроме того, наличие системы риск-менеджмента может улучшить кредитоспособность предприятия и повысить его стоимость на рынке.

Формирование устойчивой культуры управления рисками является самым важным элементом системы управления рисками.

Культура управления рисками – комплексное понятие, включающее в себя ценности, убеждения, знания и осмысление риска, характерное для группы людей, имеющих общую цель, в частности, сотрудников организации либо отдельных групп внутри организации.

Существует два пути формирования культуры управления рисками. Она может быть установлена руководством намеренно либо может развиваться естественным путем в организации. Формирование культуры управления рисками сверху требует четкой установки от руководства, утверждения политики в области управления рисками, описания руководством своей миссии и убеждений по отношению к риску, объяснения подходов, которые руководство намерено применять для избежания угроз и увеличения возможностей. Необходима постоянная коммуникация со всеми сотрудниками, для того чтобы все знали о том, какую культуру управления рисками намерено сформировать руководство, и действовали в соответствии с принятыми политиками по отношению к риску. Второй способ построения культуры управления рисками – это позволить ей развиваться естественным путем. Этот подход предполагает обеспечение сотрудников всеми необходимыми инструментами для грамотного взаимодействия с рисками.

Когда все сотрудники организации станут применять риск-менеджмент в своей деятельности, они будут сталкиваться с меньшим количеством проблем и получат ощутимую пользу от внедрения подобных практик. В результате, осознав важность процесса управления рисками, сотрудники сформируют соответствующую «риск-культуру». Таким образом, образуется позитивный цикл – грамотное взаимодействие с риском рождает сильную культуру, которая затем порождает эффективное поведение сотрудников по отношению к риску.

Автором был разработан план по внедрению культуры риск менеджмента на предприятии:

**Шаг 1:** Оценка потребностей предприятия в риск-менеджменте

Первым шагом является оценка потребностей предприятия в риск-менеджменте. Это может включать в себя оценку текущей системы управления рисками, выявление слабых мест и определение, какие виды рисков наиболее критичны для предприятия.

**Шаг 2:** Формирование команды риск-менеджмент

Следующим шагом является формирование команды риск-менеджмента, которая будет заниматься оценкой, анализом и управлением рисками на предприятии. Команда может состоять из специалистов в области управления рисками, экспертов в сфере нефтепереработки и производства, а также других сотрудников, которые могут внести свой вклад в процесс.

**Шаг 3: Создание политики риск-менеджмента**

Следующим шагом является создание политики риск-менеджмента, которая будет определять процессы, процедуры и стандарты, которые будут использоваться для оценки и управления рисками. Это включает в себя определение критериев оценки риска, процедуры управления рисками, стандарты отчетности и другие аспекты, которые будут использоваться в работе команды риск-менеджмента.

**Шаг 4: Обучение сотрудников**

Следующим шагом является обучение сотрудников предприятия о рисках и о том, как эффективно управлять ими. Это может включать в себя обучение команды риск-менеджмента, а также проведение обучающих мероприятий для других сотрудников, чтобы повысить их осведомленность о рисках и важности управления ими.

**Шаг 5: Внедрение системы управления рисками**

После создания политики риск-менеджмента и обучения сотрудников, следующим шагом является внедрение системы управления рисками на предприятии. Это может включать в себя создание инструментов оценки риска, разработку процедур управления рисками, настройку системы отчетности и других аспектов, необходимых для эффективного управления рисками.

**Шаг 6: Мониторинг и анализ рисков**

После внедрения системы управления рисками, следующим шагом является мониторинг и анализ рисков на предприятии. Команда риск-менеджмента должна следить за изменениями рисков на предприятии и проводить анализ эффективности принятых мер по управлению рисками. Это позволит определить, какие дополнительные меры могут быть приняты для улучшения системы управления рисками и повышения безопасности на предприятии.

**Шаг 7: Постоянное улучшение системы управления рисками**

Последним шагом является постоянное улучшение системы управления рисками на предприятии. Это включает в себя анализ эффективности системы, определение слабых мест и разработку планов по их улучшению. Также необходимо учитывать изменения внешней среды и изменения на предприятии, которые могут повлиять на риски, и принимать соответствующие меры для минимизации рисков и повышения безопасности на предприятии.

Результатом внедрения культуры управления рисками должны стать:

- 1) устойчивая система управления всевозможными рисками;
- 2) эффективная культура управления рисками и внутренний регламент процедур измерения, мониторинга и контроля с соответствующими механизмами, такими как методология измерения степени подверженности риску;
- 3) автоматизация инструментов управления рисками;
- 4) создание системы оценки рисков.

Руководство должно осознать всю важность и необходимость формирования комплексной и эффективной системы управления рисками всей компании. Без сильной культуры управления рисками никакая сумма инвестиций в информацию о риске, аналитику риска, на риск экспертов не защитят компанию от потенциального бедствия или от пропущенных возможностей для роста.

Таким образом, внедрение подразделения и культуры риск-менеджмента на предприятии, является долгосрочным и постоянным процессом, который требует участия и поддержки всех заинтересованных сторон, а также требует комплексного подхода и постоянного улучшения системы управления рисками для обеспечения безопасности на предприятии и минимизации негативных последствий возможных рисков.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Ковалёв В.В. Финансовый менеджмент теория и практика: учеб. – 2-е-изд. / Ковалёв В.В. – 2007. – 134 с.
2. Богоявленский С.Б. Управление риском в социально-экономических системах: учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 144 с.
3. Risk mitigation of production hedging / J. H. Park, B. Kazaz, S Webster // Production a. Operations Management. – 2017. – Vol. 26, № 7. – P. 1299–1314.