



Формирование механизма управления рисками на базе процессного подхода

*Рыгаловский Д.М.*¹

¹ Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) им. М.И. Платова, г. Новочеркасск, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье затрагивается вопрос о целесообразности внедрения системы риск-менеджмента на предприятиях отечественной промышленности, в том числе химических предприятиях; говорится о рисках, сопутствующих управленческим процессам; предлагается возможный механизм управления рисками на химических предприятиях с позиций процессного подхода.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: риск-менеджмент, процесс управления рисками, бизнес-процессы, химические предприятия

Creation of a risk management mechanism on the basis of the process approach

*Rygalovskiy D.M.*¹

¹ Platov South-Russian State Polytechnic University (NPI)

Введение

Предприятия химического комплекса являются составляющей одного из основных секторов экономики, способствующей проникновению различного рода инновационных продуктов во все области человеческой деятельности [1] (Rodina L.A., Lomakina E.A., 2010). Тенденции динамики внешних рынков значительно влияют на состояние и дальнейшее развитие химических предприятий России, поскольку отечественный химический и нефтехимический комплексы характеризуются значительной степенью интеграции с мировыми рынками химической продукции.

Вследствие высокой степени риска в области внешнеторговых отношений дальнейшее развитие пока до конца не определено, поэтому ключевыми позициями развития химических предприятий должно стать расширение внутренних рынков и повышение инвестиционной привлекательности химического комплекса. Из-за удорожания энер-

горесурсов на внутреннем рынке российские производители могут быть вытеснены более сильными конкурентами, такими как страны Азии, Ближний Восток и Северная Африка, поскольку у этих стран имеются в наличии более дешевое углеводородное сырье. Тем более что компании выше перечисленных государств уже сейчас стали экспортировать свою продукцию на отечественные рынки, представляя этим достаточно серьезную угрозу для российских производителей [2].

В эпоху экономического и финансового кризиса управление рисками является наиболее актуальной проблемой, встающей перед российскими промышленными компаниями.

Процессы глобализации становятся еще одним источником экономических рисков, поэтому использование основ риск-менеджмента в управлении будет способствовать достижению целей и задач химических компаний, хотя и, безусловно, не сведет степень вероятности появления различного рода рисков до нулевой отметки [3] (*Medvedeva A.I., 2011*).

Профессиональный риск-менеджмент в совокупности со знаниями специфики химической отрасли будет являться одним из основных условий эффективного функционирования химических и других промышленных предприятий России. При этом наиболее весомой проблемой использование риск-менеджмента на практике выступают задачи осознания основ риск-менеджмента руководителями компании в качестве одной из составляющих корпоративной культуры предприятия. Все вышеперечисленные моменты говорят об актуальности проводимых исследований.

Риск-менеджмент, т.е. система управления рисками, используется на предприятиях с целью регулирования соотношения между размерами получаемой прибыли от своей

ABSTRACT:

The article considers the issue of the expediency of a risk management system introduction at the national industrial enterprises, including chemical enterprises. The paper also shows risks relates to the management processes. We propose a potential risk management mechanism for chemical enterprises from the position of process approach.

KEYWORDS: risk management, risk management process, business processes, chemical enterprises.

Received: 18.04.2017 / Published: 30.04.2017

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Rygalovskiy D.M. [Dmitry.Rygalovsky@eurochem.ru]

CITATION:

Rygalovskiy D.M. (2017) Formirovanie mekhanizma upravleniya riskami na baze protsessnogo podkhoda [Creation of a risk management mechanism on the basis of the process approach]. Rossiyskoe predprinimatelstvo. 18. [8]. – 1303-1312. doi: 10.18334/rp.18.8.37798

деятельности и снижением уровня убытков. При этом система риск-менеджмента должна быть частью структуры управления организацией, другими словами, она должна быть интегрирована в стратегию компании, ее функционирования и развития.

Анализируя опыт зарубежных компаний, мы можем сделать вывод о том, что нормальное развитие любой компании и эффективность его управления предусматривает использование в своей деятельности основ риск-менеджмента; и это не зависит от сферы деятельности предприятия, его масштабов и специфики отрасли, в которой оно функционирует [4] (*Sharova A.A., 2011*).

Далее хотелось бы остановиться на рисках, сопутствующих каждому отдельно взятому бизнес-процессу, протекающему на химическом предприятии. В *таблице 1* представлены бизнес-процессы химических компаний и отражена их отраслевая специфика и сопутствующие им риски.

Представленные в *таблице 1* группы рисков, связаны с развитием бизнес-процессов на трех уровнях: производственном, финансовом и социально-экологическом. Помимо этого, проведенные исследования дают возможность выявить еще одну группу рисков – риски на уровне управления, т.е. непосредственно внедрение самой системы риск-менеджмента на химическом предприятии. Сам процесс управления всеми группами рисков на предприятии реализуется подразделением риск-менеджмента, в структуре которого находится набор составляющих, требуемых для осуществления этого процесса. К ним относятся: стратегии риск-менеджмента, техника, информация, персонал, сами управленческие процессы. Основываясь на теории А. Файоля [5] (*Khabibulin M., 2015*), следует выделить пять основных процессов управления и соответствующие им управленческие функции: планирование и прогнозирование; организация; руководство; координация; контроль. В соответствии с данными управленческими процессами можно выделить соответствующие им риски (*табл. 2*).

Влияние различного рода рисков очень велико на функционирование промышленных предприятий, в том числе предприятий химической отрасли, поэтому проблемы управления рисками на сегодняшний день представляют собой объективную реальность для большинства руководителей. Однако, сталкиваясь с различного рода спорными моментами в ходе своей практической деятельности, менеджеры на различных уровнях не всегда способны принять правильное решение. Это, безусловно, связано с отсутствием единого теоретического подхода к вопросам риск-менеджмента в условиях современной отечественной экономики.

ОБ АВТОРЕ:

Рыгаловский Дмитрий Михайлович, аспирант кафедры управления социальными и экономическими системами [Dmitry.Rygalovsky@eurochem.ru]

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Рыгаловский Д.М. Формирование механизма управления рисками на базе процессного подхода // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 8. – С. 1303-1312. doi: 10.18334/rp.18.8.37798

Таблица 1

**Бизнес-процессы химических компаний, их отраслевая специфика
и сопутствующие им риски**

Особенности бизнес-процессов на химических предприятиях	Факторы риска	Группы рисков
преимущественно аппаратурный характер производства узкая специализация оборудования непрерывность многостадийность высокая материалоемкость и энергоемкость высокая степень концентрации	технические риски при остановках низкая трудоемкость производства невозможность переориентации на выпуск другой продукции срывы поставок большие потери при остановках оборудования рост тарифов на электроэнергию внутриотраслевая технологическая зависимость	Производственные риски
большой ассортимент выпускаемой продукции высокая степень износа основных производственных фондов относительно большие сроки ввода в эксплуатацию строящихся объектов использование устаревших технологий	обеспечение клиентской базы рост издержек низкая инвестиционная привлекательность ведет к производству неконкурентоспособной продукции	Финансовые Инвестиционные риски
использование токсичных и взрывоопасных веществ высокие требования к используемому сырью высокие требования к качеству производственной продукции высокие требования к персоналу	наносит ущерб окружающей среде созданию аварийных ситуаций угроза жизни людей тяжелые и вредные условия труда	Социально-экологические риски

Источник: составлено автором в процессе исследования.

Таблица 2

Риски, соответствующие процессам управления

Управленческие процессы	Управление сопутствующими рисками
Планирование и прогнозирование деятельности компании	Выявление потенциальных рисков, причин их возникновения и угроз. Формирование оптимальной стратегии управления рисками
Организация	Организация системы обучения сотрудников, мотивация персонала
Руководство	Правильное распределение центров ответственности между сотрудниками и руководством
Координация	Мониторинг рисков
Контроль	Осуществление аудита, оценка полученных результатов, эффективности системы риск-менеджмента

Источник: составлено автором в процессе исследования.

Одним из основных моментов процедуры риск-менеджмента является оценка рисков. Проанализировав существующие методы оценки рисков, можно выделить среди них два вида оценки: качественную и количественную. Качественная оценка проводится чаще всего при помощи метода экспертных оценок. К методам количественной оценки риска, как правило, относят статистические методы, аналитические методы, метод аналогий и логико-вероятностные методы [6] (*Samoylova L.B., Polyakov R.K., 2003*). В настоящее время наиболее распространен аналитический метод оценки рисков, использующиеся, как правило, при оценке рисков инвестиционных проектов.

Рассматривая все существующие методы, можно сделать вывод об отсутствии интегрального критерия оценки рисков предприятия, поэтому риск-менеджмент обычно носит эпизодический характер, а сами риски учитываются лишь отдельно для каждого структурного элемента в организации.

Система рискowego мониторинга дает возможность отследить момент, когда сложившаяся ситуация грозит привести к негативным последствиям, установить вероятность возникновения признаков такой ситуации. Представляется необходимым установить: проходит управляемая организация момент невозврата или уже его прошла; в этом случае потенциальные угрозы становятся реальными, и здесь следует уже не искать методы управления рисковой ситуацией, а работать над ситуацией создавшихся результатов.

Признаки (симптомы) появления рисков бывают статичными и динамичными [7] (*Pavlova O.S., 2011*), причем поскольку сценариев развития ситуации может быть несколько, поэтому при наличии одного и того же риска возможно наличие нескольких различного рода симптомов. Выявить, систематизировать и оценить имеющуюся информацию о рисках можно с помощью набора ключевых показателей (критериев) риска в зависимости от анализируемой сферы деятельности компании и ее внутренней среды.

На *рисунке* представлен разработанный автором на основе проведенных исследований механизм управления рисками предприятия с использованием процессного подхода.

Данный механизм будет способствовать политике предприятия, нацеленной на риск-менеджмент, и позволит проследить взаимосвязи между бизнес-процессами и сопутствующими им рисками. Анализируя технологическую и логистическую цепочки бизнес-процессов предприятия, следует параллельно проанализировать риски и определить мероприятия по их снижению. Предлагаемая схема также дает возможность выявить возможности по минимизации рисковости ситуации за счет управления бизнес-процессами, их последующей оптимизацией с помощью современного инструментария, в частности процессного реинжиниринга [8] (*Losev V.S., Kozherod L.A., 2012*). Далее в ходе анализа рисковости ситуации следует определить: является ли сложившаяся ситуация допустимой либо следует пересмотреть разработанный комплекс мероприятий по снижению рисков. Если ситуация допустима, необходимо дать оценку

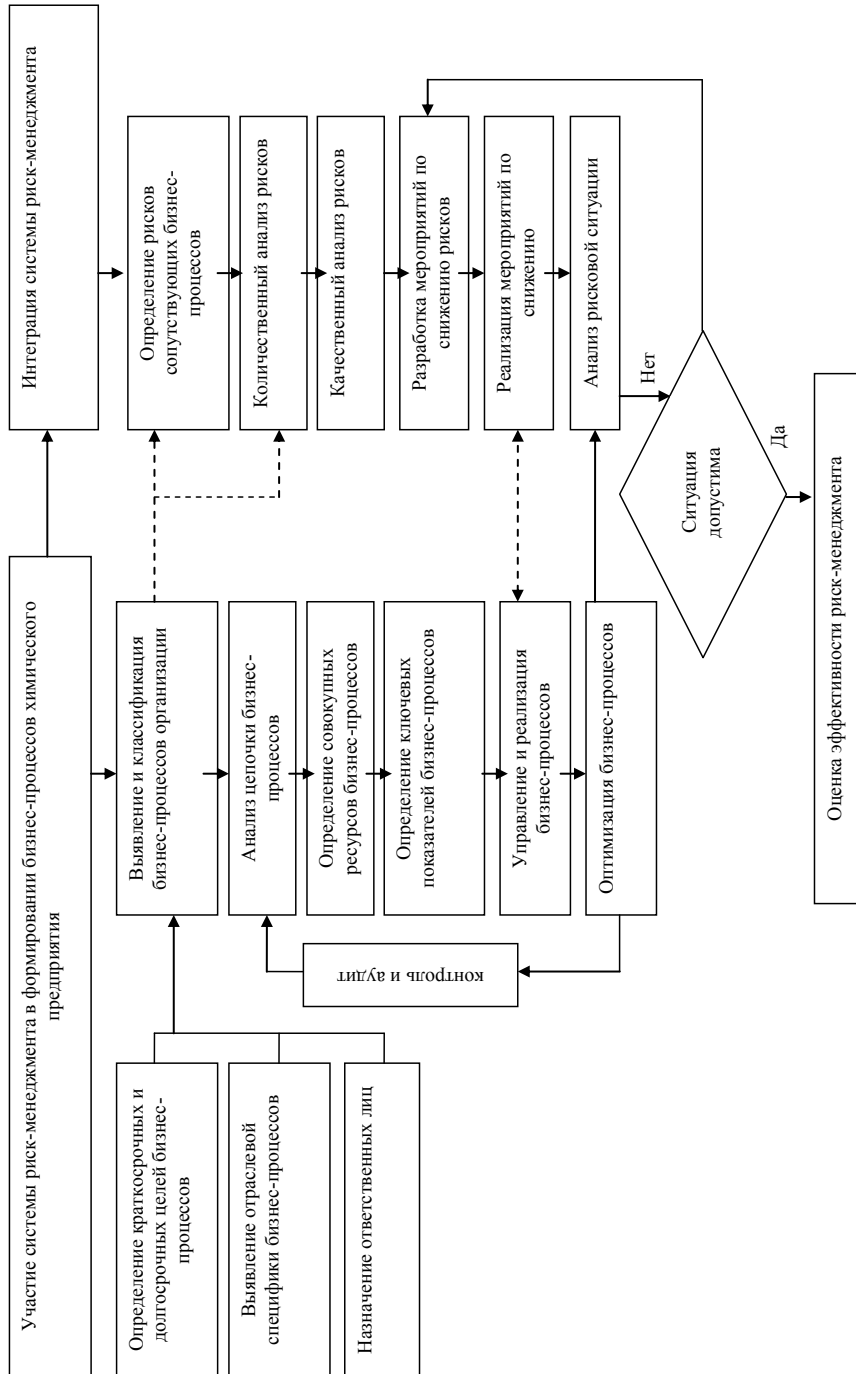


Рисунок. Механизм управления рисками на базе процессного подхода
 Источник: разработан автором на основании проведенных исследований.

эффективности риск-менеджмента на предприятии с использованием набора ключевых показателей, которые будут в полной мере отражать наличие возможных рисков деятельности предприятия [9] (*Skobeleva I.P., Legostaeva N.V., Kalashnik N.E., 2016*).

Представляется необходимым также выделить признаки рисков, сопутствующих управлению предприятием. К ним можно отнести:

Признаки возможных внешних рисков:

- изменения в региональной политике, которые могут отразиться на деятельности предприятия данной отрасли;
- изменения конъюнктуры рынка;
- увеличение ставки рефинансирования, влекущее за собой рост процентной ставки по кредитам;
- недостоверность получаемой руководством информации о поставщиках ресурсов, что может привести к срыву поставок и несоблюдение условий договоров.

Признаки возможных внутренних рисков:

- разногласия между руководителями различных подразделений, а также между высшим руководством и менеджерами низшего звена;
- низкий профессионализм менеджеров в области стратегического планирования и управления компанией;
- непонимание сотрудниками миссии и целей стратегического развития компании.

Помимо вышеназванного, симптомами рисков является отказ клиентов от дальнейшего сотрудничества, что говорит о снижении качества производимой компанией продукцией и оказываемых услуг.

На химических предприятиях наблюдается повышенная вредность для здоровья персонала. Выбросы вредных веществ могут увеличиваться в случае нарушения технологии производства либо нарушения техники безопасности, либо проблем с оборудованием. Одним из показателей наличия проблем в производстве может быть рост количества заболеваний рабочих по сравнению с предыдущими периодами. Увеличение доли выпуска бракованной продукции также является негативным фактором на производстве. В качестве причин могут быть: смена производственных рабочих, нарушение технологии производства, нарушения в работе производственного оборудования.

Большое значение с позиций социального аспекта имеют риски в системе управления персоналом. При этом основной проблемой выступает необходимость обеспечения предприятий химического комплекса высококвалифицированным персоналом, поскольку функционирование вышеназванных предприятий характеризуется особо вредными и опасными условиями труда. В связи с этим руководству предприятия следует постоянно совершенствовать подготовку кадров. Возможность снижения качества подготовки кадрового потенциала представляет собой внешний источник риска. И это далеко не весь перечень рисков социальной группы. Исследования пока-

зывают, что критерии, характеризующие степень риска, являются либо объективными – например, финансовые показатели, говорящие о некоторой несогласованности в системе-предприятие, либо субъективными, которые также следует учитывать для эффективного риск-менеджмента.

Заключение

Формирование современного действенного механизма управления рисками выступает на сегодняшний день одним из важнейших моментов коммерческого успеха предприятия. Однако, несмотря на достаточно серьезную проработку вопросов риск-менеджмента, в сегодняшних экономических реалиях имеет место ряд недоработанных вопросов в области формирования механизмов эффективного управления риск-менеджмента на отечественных промышленных предприятиях. При этом следует принимать во внимание широчайший спектр подходов к анализу риск-менеджмента с позиций и системного, и процессного, и ситуационного и других известных подходов. Все это создает условия для возникновения дополнительных сложностей и неопределенностей в плоскости рассмотрения проблем управления рисками.

Ситуация, когда ответственность за управление рисками, имеющими место во всех внутренних структурах предприятия, падает на руководителей этих структур является обычным направлением формирования системы риск-менеджмента российских химических компаний (например, холдингов). Анализ основных рисков предприятия проводится обычно один раз в полгода.

Как и любая рассматриваемая система, риск-менеджмент на химических промышленных предприятиях обладает набором недостатков:

- не выявляются оперативные риски функционирования дочерних компаний, есть возможность определить лишь стратегические риски;
- не принимается во внимание возможность разбалансированности интересов структур внутри компании, которая может также выступать как источник риска;
- риск-менеджмент в промышленных организациях реализуется не регулярно, отсутствует системный подход к его осуществлению.

В рамках поиска решений данных проблем автором предлагается помимо использования единых стандартов в управлении рисками во всех структурных подразделениях химического предприятия создание и внедрение интегрированной системы управления рисками, являющейся универсальной для каждого подразделения в составе химической компании.

ИСТОЧНИКИ:

1. Родина Л.А., Ломакина Е.А. Управление рисками предприятий химической промышленности // Идеи и идеалы. – 2010. – № 2(4). – с. 55-56.
2. Аналитический портал химической промышленности. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.newchemestri.ru/>.

3. Медведева А.И. Интегративный риск-менеджмент как фактор повышения эффективности деятельности промышленных предприятий. / Автореф. д.э.н., 2011. – 50 с.
4. Шарова А.А. Изучение опыта зарубежных предприятий в сфере управления рисками (на примере предприятий химической отрасли). Экономика, инновации и менеджмент // Труды Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева. – 2011. – № 2(87).
5. Хабибулин М. Риск-менеджмент. Менеджмент // – 2015. – № 1(33).
6. Самойлова Л.Б., Поляков Р.К. О целесообразности применения экономико-математических и эконометрических методов к системе риск-менеджмент // Economics and management – 2003: International conference proceedings. Kaunas, 2003.
7. Павлова О.С. Риск-менеджмент на российских энергетических предприятиях // Вестник научно-технического развития. – 2011. – № 6(46). – с. 33-43.
8. Лосев В.С., Козерод Л.А. Оценка эффективности управления бизнес-процессами промышленного предприятия // Вестник ОГУ. – 2012. – № 1(24).
9. Скобелева И.П., Легостаева Н.В., Калашник Н.Е. Интегрированный риск-менеджмент: инновационные модели реализации // Креативная экономика. – 2016. – № 2. – с. 185-196.

REFERENCES:

- Khabibulin M. (2015). Risk-menedzhment. Menedzhment [Risk management. Management]. (1(33)). (in Russian).
- Losev V.S., Kozerod L.A. (2012). Otsenka effektivnosti upravleniya biznes-protsessami promyshlennogo predpriyatiya [Efficiency assessment of business processes management in industrial enterprise]. Vestnik OGU. (1(24)). (in Russian).
- Medvedeva A.I. (2011). Integrativnyy risk-menedzhment kak faktor povysheniya effektivnosti deyatel'nosti promyshlennykh predpriyatiy [Integrative risk management as a factor in increasing the efficiency of industrial enterprises] Moscow. (in Russian).
- Pavlova O.S. (2011). Risk-menedzhment na rossiyskikh energeticheskikh predpriyatiyakh [Risk management in Russian energy companies]. Vestnik nauchno-tekhnicheskogo razvitiya. (6(46)). 33-43. (in Russian).
- Rodina L.A., Lomakina E.A. (2010). Upravlenie riskami predpriyatiy khimicheskoy promyshlennosti [Risk management of chemical industry enterprises]. Idei i idealy. 2 (2(4)). 55-56. (in Russian).
- Samoylova L.B., Polyakov R.K. (2003). O celesoobraznosti primeneniya ehkonomiko-matematicheskikh i ehkonometricheskikh metodov k sisteme risk-menedzhment [On the expediency of applying economic-mathematical and econometric methods to the system of risk management]/ Economics and management – 2003. (in Russian).

Sharova A.A. (2011). Izuchenie opyta zarubezhnyh predpriyatiy v sfere upravleniya riskami (na primere predpriyatiy khimicheskoy otrasli). Ekonomika, innovatsii i menedzhment [Study of the experience of foreign enterprises in risk management sphere (by the example of chemical industry enterprises). Economics, innovations and management]. Trudy Nizhegorodskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta im. R.E. Alekseeva. (2(87)). (in Russian).

Skobeleva I.P., Legostaeva N.V., Kalashnik N.E. (2016). Integrirovanny risk-menedzhment: innovatsionnye modeli realizatsii [Integrated risk management: innovational realization models]. Kreativnaya ekonomika. 10 (2). 185-196. (in Russian).