

УДК 338.242

**Содиков Рахмон Хамроевич**, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры управления государственными финансами Академии  
государственного управления при Президенте Республики Таджикистан

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
РИСКАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM RISKS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

**Аннотация.** В данной статье выявлены рискообразующие факторы, проведено конкретизация принципов риск-менеджмента для промышленных предприятий. Подчёркивается, что основными инструментами для совершенствования системы управления рисками промышленных предприятий являются: финансово-страховые; социально-мотивационные; производственно-управленческие; имущественные и так далее.

**Abstract.** This article identifies risk-generating factors and specifies the principles of risk management for industrial enterprises. It is emphasized that the main tools for improving the risk management system of industrial enterprises are: financial and insurance; social-motivational; production and management; property and so on.

**Ключевые слова:** риски, риск-менеджмент, рискообразующие факторы, инструменты, принципы, идентификация риска.

**Keywords:** risks, risk management, risk-forming factors, tools, principles, risk identification.

Деятельность промышленных предприятий в условиях неопределенности, экономической нестабильности, усиления конкуренции, постоянно меняющейся рыночной конъюнктуры подвергается различными внешними и внутренними рисками. Промышленная отрасль является наиболее подверженной рискам. Рисками промышленных предприятий могут быть определенные опасности, возникающие под воздействием непредвиденных и неблагоприятных ситуаций, и способствующие потере части финансовых, материальных ресурсов, неполучения или недополучению ожидаемых доходов.

Рискообразующих факторов промышленных предприятий можно подразделить на две группы: внешние и внутренние. К внешним рискообразующим факторам относятся: социально-экономические (макроэкономические), политические, научно-технические, экологические, законодательные и т.д. Основными внутренними рискообразующими факторами являются: инвестиционная деятельность, основная производственная деятельность, вспомогательная производственная деятельность, управление предприятием, сфера обращения, кадровое обеспечение и т.п. Промышленные предприятия постоянно сталкиваются с решением трудных задач по воздействию на этих рискообразующих факторов.

Р.Ю. Мокридин отмечает, что для увеличения эффективности управления необходимо создание новых подходов к риск-менеджменту, предполагающих сокращение негативного воздействия неопределенности в структуре факторов, определяющих эффективность реализации управленческих и иных процедур предприятия [2].

Следует подчёркивать, что функционирование промышленных предприятий в условиях неопределенности и риска предъявляет особые требования к системе управления рисками. Следовательно, в современных условиях важным и актуальным направлением деятельности промышленных предприятий является совершенствование системы риск-менеджмента. На наш взгляд, при совершенствовании данной системы необходимо учитывать характерные черты деятельности промышленных предприятий, определить основные направления совершенствования риск-менеджмента.



Управлением рисками - это совокупность конкретных действий, мер, направленных на минимизацию риска и предоставление соответствующей поддержки, помощи для достижения поставленных целей предприятия, также разработка и реализация программ и мероприятий, которые направлены на снижения уровня риска и уменьшения возможного ущерба.

Как отмечает Т.В. Коваленко, управление рисками - это центральная часть стратегического управления предприятием. Это процесс, следуя которому организация системно анализирует риски каждого вида деятельности с целью максимальной эффективности каждого шага и, соответственно, всей деятельности предприятия в целом [1].

По мнению Д.С. Татарина, система управления рисками должна содержать программу контроля за выполнением установленных задач, оценку эффективности проводимых мероприятий, а также систему поощрений на всех уровнях организации. Риск-менеджмент включает комплекс мер, направленных на повышение результативности деятельности предприятия и минимизацию возможных убытков в процессе осуществления его деятельности [3].

На наш взгляд, система риск-менеджмента является совокупность методов, способов и инструментов по воздействию на риски, с целью снижения их уровня и уменьшения материальных, финансовых потерь предприятия.

Следует отметить, что рациональный выбор методов и способов, использование современных инструментов, прогнозирование возможных вариантов развития и объема дополнительных издержек, оценка последствий возможных убытков, способствуют, с одной стороны, снижать уровень потенциальных рисков и минимизировать их негативных последствий, с другой стороны, применять современных методов риск-менеджмента для эффективного развития промышленного предприятия.

На наш взгляд, процесс совершенствования системы управления рисками промышленных предприятий происходит в условиях тесной взаимодействия законодательной и исполнительной органов власти всех уровней, самих предприятий, также общественных организаций и объединений, представляющих их интересов. Следовательно, совершенствование системы риск-менеджмента промышленных предприятий в нынешних условиях становится эффективным, если в этом процессе активно участвуют соответствующие органы государственной власти и общественных организаций.

Управление рисками промышленных предприятий включает тактику и стратегию риск-менеджмента, учитывающих следующие аспекты: отраслевые черты промышленных предприятий; возможности риск-менеджмента по его идентификации. Целью риск-менеджмента промышленных предприятий в современных условиях считается обеспечение стратегической и оперативной устойчивости деятельности предприятий посредством поддержания уровня потенциальных рисков в установленных уровнях и границах [4]. Для достижения этой цели научно обоснованный процесс риск-менеджмента промышленных предприятий должен основываться на конкретизации общих принципов риск-менеджмента (таблица 1).

Таблица 1

Конкретизация принципов риск-менеджмента  
для промышленных предприятий

<b>Принципы риск-менеджмента</b>	<b>Конкретизация принципов риск-менеджмента</b>
Соответствие целям деятельности промышленных предприятий	Управленческие процессы подчиняются целям предприятий. На основе управленческих решений определяется поведения предприятий.



Включение своей деятельности предприятия с учетом временных объемов	Рассматриваются причины рискованных ситуаций на предприятии и пути устранения этих причин
Экономической целесообразности передачи рисков страховщику с учётом возможных убытков и доходов	Сравнивается издержек на предупредительные мероприятия и возможных расходов от возникновения рисков предприятия или расходов, которые связаны с передачей рисков страховщику посредством заключения страхового договора

**Источник: составлено автором.**

Для совершенствования системы управления рисками промышленных предприятий можно использовать следующих инструментов: финансово-страховые; социально-мотивационные; производственно-управленческие; имущественные и т.д.

Основными **финансовыми инструментами** системы риск-менеджмента промышленного предприятия являются: овердрафт, венчурный капитал.

К **страховым инструментам** системы управления рисками промышленного предприятия относятся: отбор рисков, страховой полис, ретроцессия, облигаторное перестрахование.

**Социально-мотивационные инструменты** используются для снижения вероятности отрицательного влияния человеческого фактора в процессе разработки и реализации стратегии развития промышленных предприятий. Социально-мотивационные инструменты включают в себя: мотивационный анализ риска, планирование карьеры, план создания акционерной собственности работников.

При использовании *мотивационного анализа риска* проводится маркетинговые исследования по выявлению причин и следствий, посредством которого определяется поведения человека в рискованных ситуациях, какую информацию использует человек с целью снижения уровня риска и уменьшения возможного ущерба; как поступает человек в процессе принятия решений при наличии альтернативных вариантов.

*Планирование карьеры* - это процесс продвижения сотрудников промышленного предприятия на основе разработанного плана. Практика показывает, что частое обновление сотрудников не способствует повышению уровня эффективности и конкурентоспособности промышленного предприятия.

*План создания акционерной собственности работников* направлено на выплате работникам предприятия дополнительных пособий, пенсий, компенсации. В рамках долгосрочных программ вознаграждения работникам предприятия предоставляются акции с ограничениями в обращении.

**Производственно-управленческие инструменты**, как наиболее широкие инструменты риск-менеджмента промышленных предприятий, состоят из следующих элементов: абсолютная ответственность производителя; прогностика; предупредительные мероприятия по защите от непредвиденных ситуаций; актуарные расчёты; анализ опасностей, связанных с риском; идентификация риска; принятие ответственности по риску и т.д.

*Абсолютная ответственность производителя.* Такая ответственность возникает в зависимости от качества и компонентов продукции, веществ или частей, от условий хранения, способов сборки, ремонта, ошибок в процессе производства и других факторов. Страхование гражданской ответственности производителя направлено на развитие института ответственности производителя за качество продукции.



*Прогностика* - это теория и практика прогнозирования, включающаяся в концепцию проактивного менеджмента, при котором устраняется, с одной стороны риски и связанные с ними убытки, с другой стороны, причины и факторы рисков.

*Предупредительные мероприятия по защите от непредвиденных ситуаций* - это комплекс мер, направленных на уменьшении вероятности возникновения рисков ситуации и минимизации возможных потерь. Эти меры на основе прогноза предпринимаются заранее:

- времени, места возникновения и силы опасных природных, техногенных и социальных явлений на определенной территории, а когда отсутствует такая информация - на основе прогноза их частоты, областей вероятного возникновения;
- последствий их взаимодействия с антропосферой, меры по предупреждению непредвиденных ситуаций и (или) уменьшению их отрицательных последствий.

*Актуарные расчёты* - это математические и статистические способы определения страховых резервов, страховых тарифов по долгосрочным видам страхования. Актуарий (англ. actuary - скорописец, счетовод) - это специалист в области страховой математике, который владеет теорией актуарных расчётов. Он занимается разработкой методологии и исчислением страховых тарифов, расчётами, которые связаны с формированием резерва страховых взносов по долгосрочным видам страхования, определением размеров выкупных страховых сумм, а также ссуд по договорам страхования жизни и пенсий. Методология актуарных расчётов основана на теории вероятности, теории больших чисел, использовании математической статистики, демографических исследований и долгосрочных финансовых вычислений. Посредством теории вероятностей определяется вероятность страхового случая. Демографическая статистика используется для дифференциации страховых тарифов в зависимости от возраста застрахованного лица. Посредством методологии долгосрочных финансовых вычислений в тарифах учитывается доход, который получает страховая организация от инвестирования страховых взносов страхователей, как временно свободные средства.

*Анализ опасностей, связанных с риском* включает процесс выявления потенциальных рисков, характерных деятельностью промышленных предприятий. Такой анализ направлено на тщательное изучение всех операций, которые осуществляются на предприятии и составлении общего документа по анализу рисков. Данный документ состоит из следующих разделов: оценка максимально возможного убытка; оценка частоты, серьёзности и характера воздействия рисков на доходы предприятия; методы выявления и защиты; вероятность возникновения рисков по времени; способы избавления и разработки рекомендации.

*Идентификация риска* - это определение и установление потенциальных источников и факторов возможных рисков, которые характерны для данного промышленного предприятия, тщательное изучение всех возможных случаев, которые могут возникнуть в результате неосторожности, недосмотра или несчастного случая.

*Принятие ответственности по риску* - это техника риск-менеджмента, которая предусматривает принятие физическим или юридическим лицом на себя ответственности по управлению рисками и покрытию возможным ущербам. Например, самострахование рисков на уровне промышленных предприятий это есть удержание риска или принятие ответственности по риску.

**Имущественные инструменты управления рисками** выражают возникающий конфликт целей между собственников предприятия и наемного работника, при котором целью каждой стороны является получение максимальной выгоды для себя. К основным имущественным инструментам системы риск-менеджмента промышленного предприятия относятся агентская теория и виндикация.



*Агентская теория* - это научно обоснованное применение опционов, которые строятся на такое предположение, в соответствии с которым менеджеры, нанятые акционерами, действуют таким образом, чтобы именно они получили максимальную выгоду, а не собственники предприятия. Основная причина конфликта интересов является информационная несоответствия, т.е. нанятый акционерами менеджер лучше знает о состоянии фирмы, чем собственники. Другая причина является то, что менеджер заключает неполный контракт, в соответствии с которым не несёт ответственность за все последствия деятельности предприятия.

*Виндикация* (лат. vindicatio, от vindico - заявляю претензию, требую) - это метод снижения уровня риска потери имущества и защиты права собственности, посредством которого собственник может истребовать свое имущество из чужого незаконного владения. Собственник может виндигировать своё имущество от недобросовестного, а если имущество приобретено безвозмездно, то и от добросовестного приобретателя независимо от того, каким путём оно вышло из владения собственника. Владелец имущества вправе требовать от собственника возмещения произведённых им необходимых затрат на содержание имущества с того времени, с какого собственнику причитаются доходы от этого имущества.

В заключении можно отметить, что на наш взгляд, основными направлениями совершенствования системы управления рисками промышленных предприятий в современных условиях могут быть:

- внедрение современных инновационных технологий и оборудования, повышения технического уровня и эффективности производства промышленных товаров, формирование условий для снижения уровня инновационных рисков;
- увеличение производственных мощностей промышленных предприятий, способствующих уменьшению вероятности возникновения технологических рисков;
- использование цифровых технологий с целью снижения негативного влияния информационных рисков на качество принимаемых управленческих решений;
- формирование страхового фонда или фонда риска с целью более рационального использования собственных средств для предотвращения возможных убытков;
- передача риска страховым компаниям, гарантирующим возмещение убытков, возникающих при наступлении застрахованных рисков;
- внедрение и развитие инноваций, способствующих производству конкурентоспособных товаров и снижению производственного риска, а также созданию благоприятных условий для повышения эффективности деятельности промышленных предприятий, которые работают в сфере научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и т.д.;
- применение передового опыта зарубежных стран по вопросам управления и интеграция в мировую экономику, использование международных стандартов качества и реализация конкурентоспособных товаров, увеличение экспортного потенциала отечественной промышленности, защита внутреннего рынка от недобросовестной конкуренции от зарубежных экономических субъектов для предотвращения коммерческих рисков, которые связаны с уменьшением объёма продаж.
- увеличение краткосрочных и долгосрочных инвестиций с государственными гарантиями, рациональное и целенаправленное регулирование денежного обращения и т.п., которые направлены на снижения уровня финансовых рисков;
- развитие диверсификации производства, способствующих увеличению ассортимента производимых промышленных товаров и снижению уровня негативных последствий предпринимательских рисков;



- расширение лимитирование продажи товаров в кредит с целью уменьшения уровня кредитного риска;
- формирование системы подготовки высококвалифицированных специалистов, способствующих улучшению управления кадровыми рисками.

*Список литературы:*

1. Коваленко Т.В. Управление рисками в зависимости от стратегии развития предприятия [Текст]: / Т.В. Коваленко // Торговля и рынок. - 2021. - № 4 (Т.1.). - С.167-172.
2. Мокридин Р.Ю. Совершенствование системы управления рисками машиностроительного предприятия: диссертация... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Р.Ю. Мокридин. - М. - 2009. - 165 с.
3. Татаринова Д.С. Классификация рисков. Организационно-методические основы управления рисками в процессе реализации инвестиционного проекта [Текст]: / Д.С. Татаринова // Молодой учёный. - 2018. - № 43 (229). - С. 275-277.
4. Машков Д.М. Совершенствование механизма управления рисками промышленного предприятия: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Д.М. Машков. - М. - 2015. - 152 с.

