индикаторы риска на промышленном предприятии

*подходы и принципы формирования
индикаторов риска
на промышленном предприятии*

Аннотация

В статье рассматривается роль риск-менеджмента в деятельности предприятия. Проведен анализ основных подходов к созданию системы своевременного реагирования на изменчивость факторов внешней и внутренней среды. Определены основные принципы использования индикаторов риска, представлен алгоритм формирования показателей ранней диагностики возможного возникновения неблагоприятных событий.

Ключевые слова: управленческое решение, принципы формирования, ключевые индикаторы риска, факторы неопределенности

**Слабинский
Сергей Владимирович**
аспирант
кафедры управления
внешнеэкономической
деятельностью
предприятий,
Уральский федеральный
университет
имени первого
Президента России
Б.Н.Ельцина,
г. Екатеринбург
Liza_artem@isnet.ru

Принятие решений – составная часть любой управленческой деятельности. Необходимость этого возникает на всех этапах управления. С данным понятием менеджер сталкивается в процессе ранжирования и выбора, как правило, из множества возможных вариантов действий [1]. Одним из методов контроля над реализацией принимаемых решений является использование ключевых индикаторов риска (КИР). Формирование и использование системы таких показателей – достаточно затратный процесс, требующий серьезной информационной базы по потерям, квалифицированного персонала, который сможет работать со сложным программным обеспечением. В настоящее время КИРы применя-

ются, в основном, в системах управления рисками банков, где они показали свою высокую эффективность. На уровне отдельно взятых промышленных предприятий только начинаются попытки применения подобных систем, что определяет актуальность вопроса.

Ключевые индикаторы риска

Ключевой индикатор риска существенно влияет на значения целевых показателей реализации управленческих решений. Предполагается, что среди множества действующих случайных факторов есть такие, которые во многом определяют вероятность наступления неблагоприятного события и размер возможных потерь, что может привести к недостижению цели в управленческой деятельности. Данные показатели могут измеряться так часто, как это требуется (ежедневно, ежемесячно и т.д.). КИРы используются в качестве сигналов раннего оповещения для мониторинга отслеживания возможных рисков и осуществления контрольных мероприятий. В систему индикаторов входят как показатели, характеризующие частоту возникновения убытков (число сбоев информационных систем, число ошибок сотрудников), так и показатели, косвенно характеризующие вероятность возникновения потерь (текучесть кадров, износ оборудования).

Не существует единственного и уникального индикатора, помогающего оценить все виды рисков различных управленческих решений. Основное требование к КИРа́м – возможность на их основе прогнозировать неблагоприятные события и предотвращать возможные потери при их реализации. Индикаторы по своей природе бывают прогнозными (предикативными) и историческими (по факту). Хотя менеджеры стремятся установить прогнозные индикаторы риска, процесс их определения сопряжен со многими трудностями, прежде всего, с учетом неопределенности факторов внешней и внутренней среды.

Эффективное использование КИРов в управлении предприятием может быть связано со следующим планом действий.

1. Определение наиболее значимых видов рисков.
2. Распределение полученных результатов по приоритетности.

***не существует
единственного
и уникального
индикатора,
помогающего
оценить все виды
рисков различных
управленческих
решений***

индикаторы по своей природе бывают прогнозными (предикативными) и историческими (по факту)

3. Разработка ключевых индикаторов для выявленных рисков.
4. Тестирование КИРа с целью определения его эффективности.
5. Составление таблиц и графиков для мониторинга данных индикаторов.

Эффективность и измеримость индикаторов

Решение первых этапов алгоритма связано с применением метода анализа иерархий (МАИ), результатом которого является ранжирование индикаторов риска по степени влияния на возможные потери в деятельности предприятия, а также степени отклонения от цели при реализации управленческих решений. МАИ может служить надстройкой для других методов при решении слабоструктурированных задач, где более адекватно подходят опыт и интуиция, нежели сложные математические расчеты. С помощью этого метода можно выявить наиболее предпочтительные индикаторы и количественно выразить степень этой предпочтительности.

Выбрав наиболее подходящие КИРы, необходимо провести их тестирование. Тестирование проводится путем присвоения баллов (от 1 до 5) [2]. Для формирования индикаторов необходимо также использовать анализ чувствительности, метод парных сравнений и т.д. Определив систему КИРов, необходимо разработать механизм их мониторинга. В работах специалистов указывается на неоднозначность этого процесса, «...требующего определенной гибкости. Риск-профиль организации может меняться под воздействием внешних факторов или внутренних преобразований. Соответственно и индикаторы операционного риска должны пересматриваться, акценты могут смещаться в ту или иную зону риска, пороговые значения тоже могут меняться. Тем не менее, ни один из видов риска не должен оставаться без наблюдения» [3, с. 67].

В работе А. Новиковой [3] изучены основные правила формирования ключевых индикаторов риска в банковском секторе. Отмечается, что индикаторы должны быть эффективными. Они устанавливаются с целью быстрого реагирования на изменение внешней и внутренней среды и отражают определенные виды угроз. Следующим правилом, по мнению

автора статьи, является измеримость индикатора и установка пороговых значений. Не должно быть таких индикаторов, как «качество обслуживания клиентов». Индикатор, характеризующий удовлетворенность потребителей, например, в системе сбыта продукции, должен характеризовать количество клиентских жалоб. Превышение индикатором пороговых значений должно обеспечить формирование системы обратной связи, которая позволит достичь намеченных целей. Кроме того, отмечается необходимость проверки значений индикаторов на выборочной основе, а также простой метод проведения расчетов этих значений.

Основные принципы системы управления рисками

Основными принципами построения и функционирования системы управления рисками на промышленном предприятии являются следующие: формирование открытых систем, обратная связь, прогностический анализ стратегии развития, целостность и полнота информации и т.д.

В монографии Пичугина И.И. [4] также выделены принципы воздействия на процесс реализации управленческих решений. Одним из важнейших является принцип непрерывности, который предполагает осуществление контроля ключевых параметров деятельности предприятия в режиме реального времени. Делается вывод, что при формировании ключевых индикаторов риска необходимо обеспечить мониторинг факторов неопределенности, изменение которых может привести к возникновению рискованной ситуации.

Другим определяющим принципом является ориентация не на уровень показателя, а на его изменение. Воздействие на процесс реализации управленческих решений должно определяться уровнем отклонения от допустимых значений. Чем больше это отклонение, тем сильнее должна быть сила ответного воздействия.

В работах Андреаса Прайснера изучены критерии формирования системы показателей раннего обнаружения [5]. Выделяются такие показатели, как долгосрочность, ориентация на ресурсы, синергия, позиционирование, ориентация на потенциал, учет рисков, концентрация сил. Необходимо согласиться с

значимость индикаторов риска подтверждается ретроспективным анализом

Литература

1. Акофф Р. Акофф о менеджменте / пер. с англ., под ред. Л.А. Волковой. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.
2. Катилова Н.В. Сорин Э. Практика ключевых индикаторов для операционных рисков // Управление финансовыми рисками. – 2006. – № 2. – С. 86–100.
3. Новикова А. Практика применения продвинутых подходов управления операционными рисками // Аналитический банковский журнал. – 2010. – № 6 (180). – С. 64–67.
4. Пичугин И.И., Обухов О.В., Эриашвили Н.Д. Основы маркетинга. Теория и практика. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 384 с.
5. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / пер. с нем. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2007. – 304 с.

с мнением ученого, что синергетический подход и оценка рисков является критерием любой стратегии развития предприятия. Однако количественно оценить факторы синергии в современных условиях для промышленного предприятия не представляется возможным, а это является одним из условий формирования КИРа. В условиях изменчивости внутренней и внешней среды критерий долгосрочности также вызывает сомнение.

Принципы формирования ключевых индикаторов риска

На основании представленных данных, были определены следующие принципы формирования ключевых индикаторов риска на промышленных предприятиях:

1. *Принцип организации процесса.* Система мониторинга рисков должна быть частью процедур общего менеджмента предприятия. В ходе организации процесса необходимо выявить основные факторы рисков, подверженные изменению, обеспечить взаимодействие всех составных частей менеджмента на предприятии, осуществить весь спектр мероприятий, связанных с процессом мониторинга.
2. *Принцип оценки.* Возможность количественной оценки индикаторов риска. Разработанная методика должна отвечать всем требованиям системы управления на предприятии. Кроме того, должен быть определен уровень толерантности к риску и степень реагирования на возможные изменения величины риска.
3. *Принцип обоснованности.* Использование индикаторов риска должно быть обосновано эмпирически. Несмотря на то что в процессе управленческой деятельности можно основываться на экспертных знаниях, достоверность их оценок должна быть проверена опытом.
4. *Принцип значимости.* Значимость индикаторов риска подтверждается ретроспективным анализом. Должна быть накоплена информационная база по факторам риска и их последствий, на основании которых значимость индикаторов риска должна постоянно корректироваться.
5. *Принцип оперативного воздействия.* Существование возможности воздействия на результат

деятельности предприятия. Известно, что не все решения являются корректируемыми. Индикаторы риска должны использоваться в тех случаях, когда есть возможность оперативной координации управленческой деятельности.

б. *Принцип целесообразности.* Затраты не должны превышать величину возможных потерь. Менеджеру необходимо всегда оценивать эффективность систем, используемых на предприятии.

Заключение

Таким образом, применение ключевых индикаторов риска позволит выявить «узкие места» в ходе реализации управленческих решений. Разработка и внедрение КИРов – сложный и неоднозначный процесс, требующий постоянной адаптации к изменяющимся условиям хозяйствования. Подкрепленная анализом эмпирических результатов, данная система позволит с большей степенью вероятности достичь намеченных целей, повысит качество управленческой деятельности, конкурентоспособность продукции, финансовую устойчивость промышленных предприятий

pn

Sergey V. Slabinsky

Postgraduate Student, Chair of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises, Ural Federal University named after the First Russian President Boris Yeltsin, Yekaterinburg

Approaches and Principles of Forming Risk Indicators at Industrial Enterprise

Abstract

The article examines the role of risk management in the enterprise's activities. The author analyses the main approaches to creating a system of a timely response to the variability of factors of the internal and external environment. He defines the basic principles of applying risk indicators and presents an algorithm which forms early diagnostic indicators of a possible occurrence of adverse events.

Keywords: managerial decision, principles of formation, key risk indicators, uncertainty factors