

УДК 338.3

DOI 10.46960/2713-2633_2022_2_37

А.А. Капустин¹, И.Б. Гусева^{1,2}, П.И. Далёкин^{1,3}

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОПК

¹Акционерное общество «Арзамасский приборостроительный завод
им. П.И. Пландина»

²Нижегородский государственный технический университет
им. Р.Е. Алексеева

³Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского
Арзамас, Россия

Рассмотрены ключевые особенности организации системы управления рисками на предприятиях оборонно-промышленного комплекса в структурах холдингового типа. Ее ключевые особенности необходимо учитывать с целью повышения эффективности процедурных вопросов в данной сфере. Уровень готовности компании к внедрению системы управления рисками также имеет немаловажное значение, поскольку наибольший эффект от внедрения системы достигается на предприятиях с высоким уровнем корпоративной культуры и корпоративного управления. Кроме того, авторами рассмотрен минимальный набор требований к организации системы управления рисками на предприятии, представлены процедуры внутренней среды в условиях данной системы, определены этапы управления риск-аппетитом предприятий оборонно-промышленного комплекса. Поэтапное внедрение системы управления рисками на предприятиях оборонно-промышленного комплекса способствует достижению стратегических целей компании, снижению уровня рисков и неопределенностей, эффективному использованию ресурсов, капитализации стоимости компании, повышению уровня развития корпоративной культуры, а также росту синергетического эффекта в прочих ключевых направлениях деятельности компании (инновации, инвестиции, производство, закупки, производство, финансы HR-ресурсы и т.д.)

Ключевые слова: риск, риск-аппетит, предприятие, сектор, бизнес, оборонно-промышленный комплекс.

Введение. Система управления рисками на предприятиях оборонно-промышленного комплекса (ОПК) представляет собой совокупность инструментов, регламентирующих роли и характер участников процесса, особенности идентификации и управления рисками, а также основы обмена данными и мониторинга уровня рисков. В современных условиях геополитического противостояния России со странами Запада и США, оборонно-

промышленный комплекс является ключевым локомотивом развития современных и высокоточных технологий страны. Большинство предприятий ОПК в России входит в холдинги и корпорации преимущественно с государственным участием. Это накладывает значительный отпечаток на особенность системы управления рисками на предприятиях ОПК.

Особенности организации системы управления рисками на предприятиях ОПК. Система управления рисками на предприятиях ОПК ориентирована на [2-5]:

- обеспечение устойчивого развития компании в условиях неопределенностей;

- обеспечение защиты активов;

- достижение стратегических целей;

- установление превентивного контроля рисков и возможностей и т.д.

Процесс управления рисками на предприятиях ОПК должен осуществляться на непрерывной основе всеми сотрудниками предприятия, являться неотъемлемой частью корпоративного управления и состоять из следующих этапов:

- постановка целей и задач управления рисками;

- анализ рисков (идентификация, описание, измерение);

- проведение качественной и количественной оценки рисков;

- разработка и выполнение мероприятий по реагированию на риски;

- мониторинг управления рисками.

Эффективное функционирование системы управления рисками на предприятиях ОПК невозможно без реализации ряда требований и процедур, определяющих общее отношение и культуру управления рисками на предприятии.

С целью эффективного внедрения системы управления рисками ответственный руководитель должен обеспечить выполнение непосредственно подчиненными сотрудниками и подразделениями следующих минимальных требований.

1. Сотрудники предприятия должны обладать общим пониманием основных принципов и подходов к управлению рисками, принятых в компании.

2. Сотрудникам предприятия следует иметь достаточную степень понимания стратегических и операционных целей и задач, относящихся к их деятельности и компетенциям.

3. Риски предприятия и подразделения должны выявляться, оцениваться и пересматриваться с частотой не реже одного раза в полгода; также с не меньшей частотой должны разрабатываться и обновляться карты рисков.

4. Для всех рисков со значимостью, превышающий риск-аппетит, разрабатываются планы мероприятий по управлению рисками, которые доводятся до сведения необходимого круга заинтересованных лиц. Решение о

принятии рисков, превышающих риск-аппетит, должно приниматься на уровне совета директоров предприятия.

4. Предполагаемые мероприятия по реагированию на риски должны быть учтены в процессе кампании по бизнес-планированию.

5. Ход выполнения планов по управлению рисками отслеживается не реже, чем на ежеквартальной основе ответственным подразделением (служба управления рисками / службой внутреннего аудита в зависимости от организационной структуры предприятия).

Отдельно для рисков с высокой скоростью наступления рассматривается необходимость разработки плана чрезвычайных мероприятий. Указанные планы разрабатываются и обновляются по мере необходимости и одновременно доводятся до сведения круга ответственных лиц.

6. Для каждого значимого риска заполняется паспорт риска по установленному на предприятии формату. Данный паспорт по мере необходимости обновляется и распространяется среди необходимого круга заинтересованных лиц предприятия.

7. Цели подразделения и персональные цели (KPIs) ответственных сотрудников должны включать в себя цели и задачи управления рисками.

8. Соблюдение требований к конфиденциальности данных системы управления рисками предприятия.

9. Регулярное предоставление необходимых отчетов о статусе и общей эффективности процесса управления рисками, включая стратегию реагирования на риски, запланированные мероприятия и ход их выполнения для отдельных рисков или категорий рисков.

Необходимо отметить, что соответствие указанным минимальным требованиям является обязательным условием эффективной организации системы управления рисками на предприятиях ОПК. Ответственные руководители обязаны оценивать степень соответствия их деятельности данным требованиям, а также необходимость выполнения тех или иных процедур с целью обеспечения эффективного управления рисками, присущими деятельностью подведомственных им направлений бизнеса.

Организацию системы управления рисками в группах компаний и компаниях холдингового типа, которые широко распространены в сфере ОПК, предлагается организовывать по трем уровням.

Третий уровень – уровень сектора. На данном уровне рассматриваются риски бизнесов, превышающие установленные для них пределы, а также собственные риски секторов группы в рамках лимитов, установленных советом директоров сектора. Под «сектором» понимается группа компаний, эффективно управляющая входящими в нее бизнесами в рамках одного отраслевого сегмента.

Второй уровень – уровень бизнеса. Каждый бизнес управляет рисками, присущими его деятельности в пределах, установленных его советом директоров. Под «бизнесом» понимается группа предприятий, работающих в одной отрасли и/или схожих по используемым ресурсам, рынкам товаров и услуг, технологическим цепочкам.

Первый уровень – уровень предприятия. На нем рассматриваются риски секторов, превышающие установленные для них пределы, а также риски, связанные с деятельностью компании в целом.

Распределение ответственности за уровень рисков и возможные убытки, в рамках системы управления рисками на предприятии, авторами представлено в табл. 1.

Таблица 1.

Матрица распределения ответственности за уровень рисков и возможные убытки на предприятиях ОПК

Уровень управления рисками	Уровень рисков и убытков	Менеджмент рисков
Стратегический уровень	< 5 % рисков > 70 % убытков	Акционеры предприятия Совет директоров предприятия Комитеты при совете директоров предприятия
Тактический уровень	~ 15 % рисков ~ 20% убытков	Генеральный директор и его заместители Правление
Операционный уровень	> 80 % рисков < 10% убытков	Бизнес-единицы

Особо важное значение в организации системы управления рисками на предприятии имеет внутренняя среда. Под внутренней средой авторы понимают общее отношение предприятия к процессу управления рисками, формируемое путем соблюдения ряда основополагающих принципов. Практическая реализация данных принципов является необходимой основой для построения эффективной системы управления рисками. С целью обеспечения соответствующей внутренней среды, как на самом предприятии, так и в секторах/бизнесах должны выполняться следующие процедуры [6-8].

1. Регулярное информирование сотрудников о внутренних политиках и процедурах в области управления рисками, доведение до сведения каждого сотрудника его обязанностей и ответственности, приемлемом для акционеров уровне риска и установленных критериях классификации рисков. Информирование сотрудников должно осуществляться следующим образом:

- путем регулярного (не реже одного раза в год) размещения информации о существующих на предприятии принципах управления рисками во внутрикорпоративных изданиях;
- путем информирования новых сотрудников о принципах управления рисками, существующих на предприятии;
- путем размещения регламентирующих документов системы управления рисками в общем доступе на внутреннем информационном портале предприятия.

2. Доведение до всех сотрудников принятого на предприятии кодекса этики, в котором, в качестве одного из базовых принципов, указано эффективное выявление и управление рисками, с которыми сталкивается каждый из сотрудников в ходе своей ежедневной профессиональной деятельности.

3. Обучение ключевых сотрудников и руководителей предприятия практическим аспектам управления рисками.

4. Определение риск-аппетита предприятия, то есть уровня риска, который совет директоров предприятия (руководство сектора или бизнеса) считает приемлемым при достижении целей, поставленных перед предприятием ее акционерами. Осуществляется в два этапа:

Первый этап. Выбор предельных значений величины ущерба от реализации рисковых событий с целью определения «высокой», «средней» и «низкой» категории влияния рисков. Данная процедура осуществляется членами комитета по рискам при содействии координатора системы управления рисками (решение согласовывается генеральным директором и утверждается советом директоров предприятия).

Второй этап. Определение областей на карте рисков (рис. 1), для которых возможно применение стратегии принятия риска.

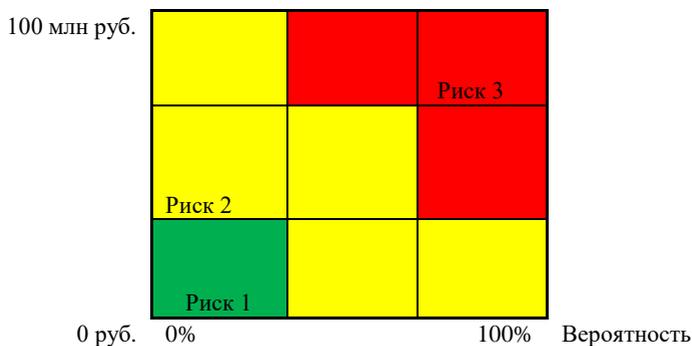


Рис. 1. Карта рисков

Кроме того, членам комитета по рискам рекомендуется рассматривать в ходе определения риск-аппетита вопрос наличия специфических групп рисков, принятие которых является неприемлемым для предприятия.

По результатам определения риск-аппетита составляется меморандум о риск-аппетите предприятия, который согласовывается генеральным директором и утверждается советом директоров предприятия.

Риск-аппетит должен пересматриваться на ежегодной основе, либо чаще в случае, если темпы роста предприятия (бизнеса / сектора) высоки или при изменении стратегических целей, поставленных акционерами. Риск-аппетит утверждается советом директоров [9].

5. Интеграция процесса управления рисками и процессов бизнес-планирования и ежегодной оценки персонала:

- личные цели (KPIs) руководителей и сотрудников должны включать в себя цели по эффективному управлению рисками, находящимися в их компетенции, включая вопросы своевременного предоставления отчетности, связанной с процессом управления рисками;
- общая процедура бизнес-планирования должна быть взаимосвязана с процессом управления рисками.

6. Выделение необходимых ресурсов ответственными руководителями для организации эффективного процесса управления рисками, включая:

- человеческие и временные ресурсы в рамках выполнения процедур выявления и оценки рисков, разработки планов действий по управлению рисками и их дальнейшей реализации;
- финансовые ресурсы и доступ к активам предприятия (при наличии необходимости в таких ресурсах) для эффективной реализации планов действий по управлению рисками [10].

Заключение. На основании проведенного исследований сформированы следующие выводы:

- система управления рисками на предприятиях имеет особенности, формируемые в связи с холдинговым типом структур в сфере ОПК;
- выполнение требований функционирования системы управления рисками является ключевым элементом в повышении эффективности данной системы;
- организацию системы управления рисками на предприятиях ОПК следует обеспечить на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях с выделением менеджмента рисков на каждой из предложенных горизонталей;
- организация системы управления рисками на предприятии на основе выделенных поэтапных процедур способствует эффективному управлению неопределенностями, снижению убытков, рациональному использованию ресурсов и достижению заданных уровней результативности.

© Капустин А.А., Гусева И.Б., Далёкин П.И., 2022

Библиографический список

- [1] Караулов В.М., Нахрacheва Л.Д. Разработка механизмов по снижению рисков на предприятии // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 5. С. 122-131.

- [2] Горин Д.С., Акоюн А.А. Анализ состояния и методика управления рисками на предприятиях наукоемкого сектора в России // Вестник Академии права и управления. 2021. № 4(65). С. 111-115.
- [3] Балакина Д.А., Маркелова Ю.В. Система риск-менеджмента на предприятии. // Научные горизонты. 2021. № 5(45). С. 5-12.
- [4] Потапов С.В., Ермошина Т.В. Риски корпораций и промышленных предприятий в постпандемический период: обзор и ориентиры // Управленческий учет. 2021. № 4-2. С. 413-418.
- [5] Наумова П.А., Юдина О.В. Сущность методов управления финансовыми рисками предприятия // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. 2021. № 1. С. 151-153.
- [6] Солдаткина А.О., Юрак К.А. Риски экономической безопасности предприятий в России и способы их минимизации // Сборник конференций НИЦ Социосфера. 2020. № 24. С. 287-290.
- [7] Шальнева В.В., Дятел В.Н. Алгоритм управления финансовыми рисками предприятия // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2021. № 2(55). С. 21-30.
- [8] Шумилина В.Е., Леонова М.Е. Риски и их роль в экономической безопасности предприятия // в книге: Управление предприятиями и организациями: проблемы и решения. 2021. С. 41-50.
- [9] Метелев Д.А., Слабинский С.В. Исследование факторов риска в инновационной деятельности промышленных предприятий // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 20. № 2. С. 1015-1022.
- [10] Колесникова А.В. Угрозы и риски как фактор экономической безопасности предприятия // Научные горизонты. 2021. № 10 (50). С. 42-47.

A.A. Kapustin¹, I.B. Guseva^{1,2}, P.I. Dalekin^{1,3}

ORGANIZATION OF RISK MANAGEMENT SYSTEM IN DEFENSE INDUSTRY ENTERPRISES

¹Joint-Stock Company «Arzamas Instrument-Making Plant n.a. P.I. Plandin»

²Arzamas polytechnical institute (branch) Nizhny Novgorod State Technical University n.a. R.E. Alekseev

³Arzamas branch Nizhny Novgorod State University n.a. N.I. Lobachevskiy
Arzamas, Russia

Abstract. In the article the authors consider the key features of the organization of the risk management system at enterprises of the military-industrial complex in holding-type structures. The organization of the risk management system at enterprises of the military-industrial complex has key features that must be taken into account in order to increase the effectiveness of procedural issues in this area. The level of readiness of the company for the implementation of the risk management system is also not of the least importance, since the greatest effect of the implementation of the system is achieved in enterprises with a high level of corporate culture and corporate governance. In addition,

the authors consider a minimum set of requirements for the organization of the risk management system at the enterprise, presented procedures for the internal environment in the conditions of this system topic, determined the stages of managing the risk appetite of enterprises of the military-industrial complex. The phased implementation of the risk management system at the enterprises of the military-industrial complex contributes to achieving the strategic goals of the company, reducing the level of risks and uncertainties, efficient use of resources, capitalization of the company's value, increasing the level of development of corporate culture, as well as increasing the synergistic effect in other key areas of the company's activities (innovation, investment, production, procurement, production, finance HR-resources, etc.).

Keywords: risk, risk-appetite, enterprise, sector, business, defense-industrial complex.

References

- [1] Karaulov, V.M., Nakhracheva, L.D. (2021). [Development of mechanisms to reduce risks at the enterprise]. *Aktual'nye voprosy sovremennoj jekonomiki* [Topical issues of modern economy]. No 5. pp. 122-131. (In Russ).
- [2] Gorin, D.S., Hakobyan, A.A. (2021). [Analysis of the state and methodology of risk management at enterprises of the knowledge-intensive sector in Russia]. *Vestnik Akademii prava i upravlenija* [Bulletin of the Academy of Law and Management]. No 4(65). pp. 111-115. (In Russ).
- [3] Balakina, D.A., Markelova, Yu.V. (2021). [Risk management system at the enterprise]. *Nauchnye gorizonty* [Scientific horizons]. No 5(45). pp. 5-12. (In Russ).
- [4] Potapov, S.V., Yermoshina, T.V. (2021). [Risks of corporations and industrial enterprises in the postpandemic period: overview and guidelines]. *Upravlencheskij uchet* [Management accounting]. No 4-2. pp. 413-418. (In Russ).
- [5] Naumova, P.A., Yudina, O.V. (2021). [Essence of methods of financial risk management of the enterprise]. *Vestnik Tul'skogo filiala Finuniversiteta* [Bulletin of the Tula branch of Finuniversity]. No 1. pp. 151-153. (In Russ).
- [6] Soldatkina, A.O., Yurak, K.A. (2020). [Risks of economic security of enterprises in Russia and ways of their minimization]. *Sbornik konferencij NIC Sociosfera* [Collection of conferences of SIC Sociosphere]. No 24. pp. 287-290. (In Russ).
- [7] Shalneva, V.V., Dyatel, V.N. (2021). [Algorithm of financial risk management of the enterprise]. *Nauchnyj vestnik: finansy, banki, investicii* [Scientific bulletin: finance, banks, investments]. No 2(55). pp. 21-30. (In Russ).
- [8] Shumilina, V.E., Leonova, M.E. (2021). [Risks and their role in the economic security of the enterprise]. *Upravlenie predpriyatijami i organizacijami: problemy i reshenija* [Management of enterprises and organizations: problems and solutions]. pp. 41-50. (In Russ).
- [9] Metelev, D.A., Slabinsky, S.V. (2020). [Research of risk factors in innovation activities of industrial enterprises]. *Voprosy innovacionnoj jekonomiki* [Issues of innovation economy]. V. 20. No 2. pp. 1015-1022. (In Russ).
- [10] Kolesnikova, A.V. (2021). [Threats and risks as a factor in the economic security of the enterprise]. *Nauchnye gorizonty* [Scientific horizons]. No 10 (50). pp. 42-47. (In Russ).