

УДК 332

***ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА  
ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ  
(НА ПРИМЕРЕ АО «ВЯТИЧ»)***

***Жукова Ю.С.***

*К.э.н., доцент*

*Вятская государственная сельскохозяйственная академия*

*Киров, Россия*

***Козлова Л.А.***

*К.э.н., доцент*

*Вятская государственная сельскохозяйственная академия*

*Киров, Россия*

***Ливанов Р.В.***

*Старший преподаватель*

*Вятская государственная сельскохозяйственная академия*

*Киров, Россия*

**Аннотация**

В статье рассматривается алгоритм управления рисками в производственном предприятии на примере АО «Вятч». Отмечено, что важно разработать систему управления рисками, выявить ключевые риски, определить с помощью «дерева» влияние риска на риск.

**Ключевые слова:** система управления рисками, алгоритм управления рисками, экспертные оценки, дерево влияния рисков

*BUILDING A RISK MANAGEMENT SYSTEM IN « VYATICH»***Zhukova Yu. S.***Ph. D., associate Professor**Vyatka state agricultural Academy**Kirov, Russia***Kozlova L. A.***Ph. D., associate Professor**Vyatka state agricultural Academy**Kirov, Russia***Livanov R.V.***Senior lecturer**Ph. D., associate Professor**Vyatka state agricultural Academy**Kirov, Russia***Annotation**

The article discusses an algorithm for risk management in a manufacturing enterprise on the example of JSC "Vyatich". It was noted that it is important to develop a risk management system, identify key risks, and use the “tree” to determine the impact of risk on risk.

**Key words:** risk management system, risk management algorithm, expert assessments, risk influence tree

Стабильный рост экономики, поддержание конкурентоспособности страны, рост уровня занятости, развитие инноваций и инвестиционная привлекательность напрямую зависят от эффективного управления, прежде  
Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

всего, нефинансовыми организациями, в том числе сельскохозяйственными предприятиями и предприятиями пищевой промышленности [8,10].

Развитие пищевой промышленности в свою очередь оказывает влияние на уровень продовольственной безопасности страны, в связи с чем вопросы совершенствования деятельности указанных предприятий являются весьма актуальными и своевременными [9,6].

Любая хозяйственная деятельность связана с неопределенностью, т.е. ситуацией, при которой неизвестно, как будут развиваться предстоящие события [5].

Система внутреннего аудита является действенным механизмом по выявлению и снижению рисков предприятия, выработке на основе ее результатов эффективных управленческих решений [3].

Бизнес-риски существенно зависят от отрасли и специфики деятельности предприятий [4], в связи с чем возникает необходимость разработки и изучения системы управления рисками в разрезе отдельных отраслей и предприятий.

На примере пивоваренного предприятия АО «Вятич» была изучена и рассмотрена система управления рисками.

В первую очередь рассмотрим систему управления рисками, применяемую на изучаемом предприятии (рисунок 1).

Алгоритм процесса построения системы риск – менеджмента включает в себя следующие этапы:

На предприятии на первом этапе осуществляется оценка негативных последствий рисков событий, т.е. оцениваются риски и какую возможную угрозу они несут для предприятия.

Далее вторым этапом разрабатывается политика и создание концепции риск – менеджмента. Политика содержит в себе отношение предприятия к рискам, установку целей управления и предотвращения ими, а также обмен информацией между сотрудниками и подразделениями.

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

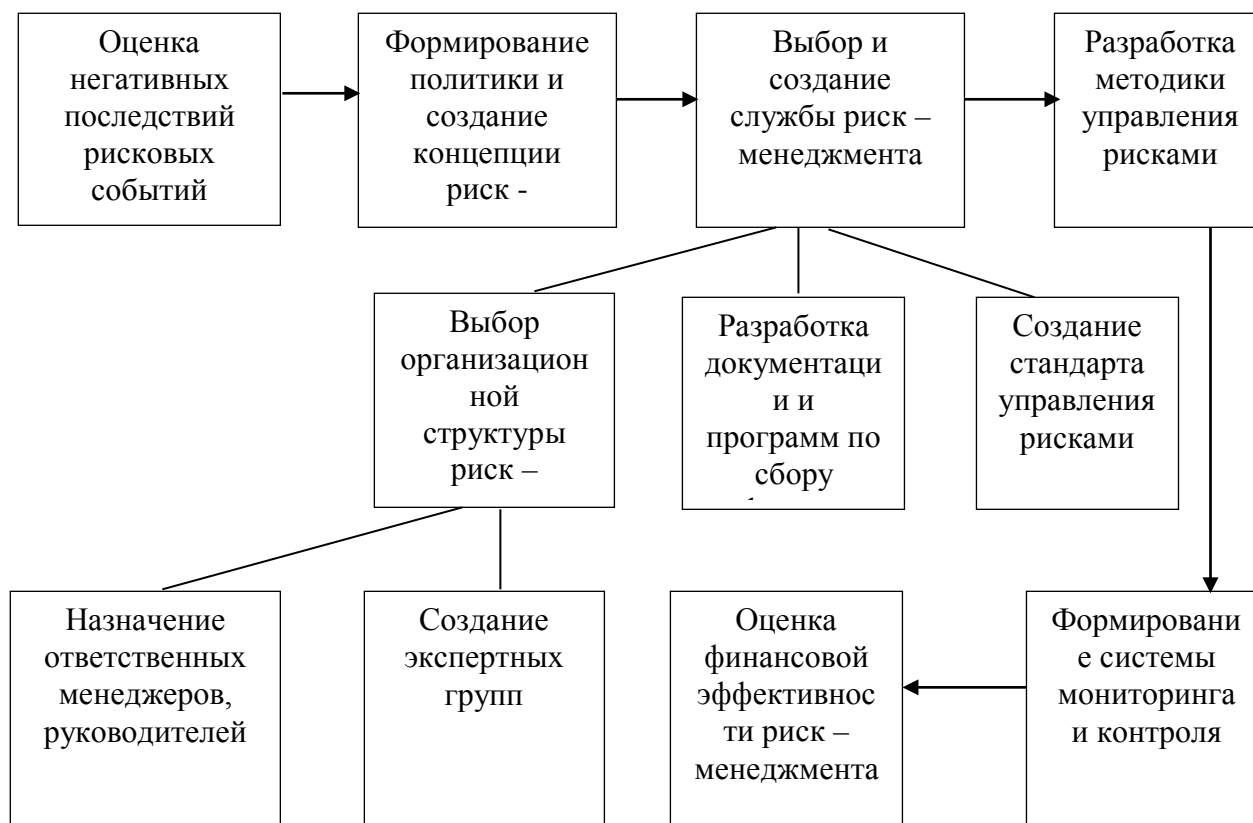


Рисунок 1 – Система управления рисками в АО «Вятич»

На третьем этапе представленного нами алгоритма происходит выбор и формирование службы риск – менеджмента, сюда относится:

- выбор организационной структуры риск – менеджмента. Создание организационной структуры всегда должно опираться на размер предприятия. Так как предприятие АО «Вятич» является средним предприятием по численности персонала, то для создания структуры необходимо выделить две группы из работников для выбора организационной структуры. В первой группе назначаются ответственные риск-менеджеры по финансам, технологические риск-менеджеры, риск-менеджеры кадровой службы, а также руководители, а во второй группе создается группа из экспертов;
- после выбранной организационной структуры происходит разработка документации и программ по сбору информации;
- после вышеперечисленных двух подпунктов третьего этапа составляется стандарт управления рисками на предприятии.

Четвертым немаловажным этапом при составлении алгоритма является разработка методик управления рисками. Например, если риск является не очень значимым для предприятия, его можно устранить в ходе выполнения каких – то работ, а если риск влечет за собой большие потери на предприятии, то можно применить страхование от такого риска.

На пятом этапе алгоритма происходит формирование системы мониторинга и контроля. Т.е. созданными группами (риск – менеджерами и экспертами) происходит наблюдение за выявленными рисками, а также появления новых рисков.

На заключительном шестом этапе происходит оценка финансовой эффективности риск – менеджмента.

После разработки системы риск – менеджмента, нами был составлен алгоритм управления рисками. Составленный алгоритм для управления рисками на предприятии представлен на рисунке 2.

На этапе идентификации, анализа и оценки рисков происходит процесс выбора способа управления рисками, т.е. проверяется наличие информации о степени возможного ущерба и вероятности его возникновения. Если наличие такой информации на предприятии имеется, то в алгоритме происходит расчет оценок возникновения рисков. Если же такая информация отсутствует, то происходит проведение экспертных оценок с помощью группы экспертов.

Следующим, т.е. вторым этапом алгоритма после расчета оценок возникновения рисков является ранжирование этих рисков (экспертная группа классифицирует выявленные риски по группам, по степени их угроз для предприятия).

Третьим этапом алгоритма в нашей схеме является установление определенной нормы, допустимого уровня для каждого риска.

На четвертом этапе алгоритма нашей схемы находится выбор способа управления рисками в зависимости от их величины.

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

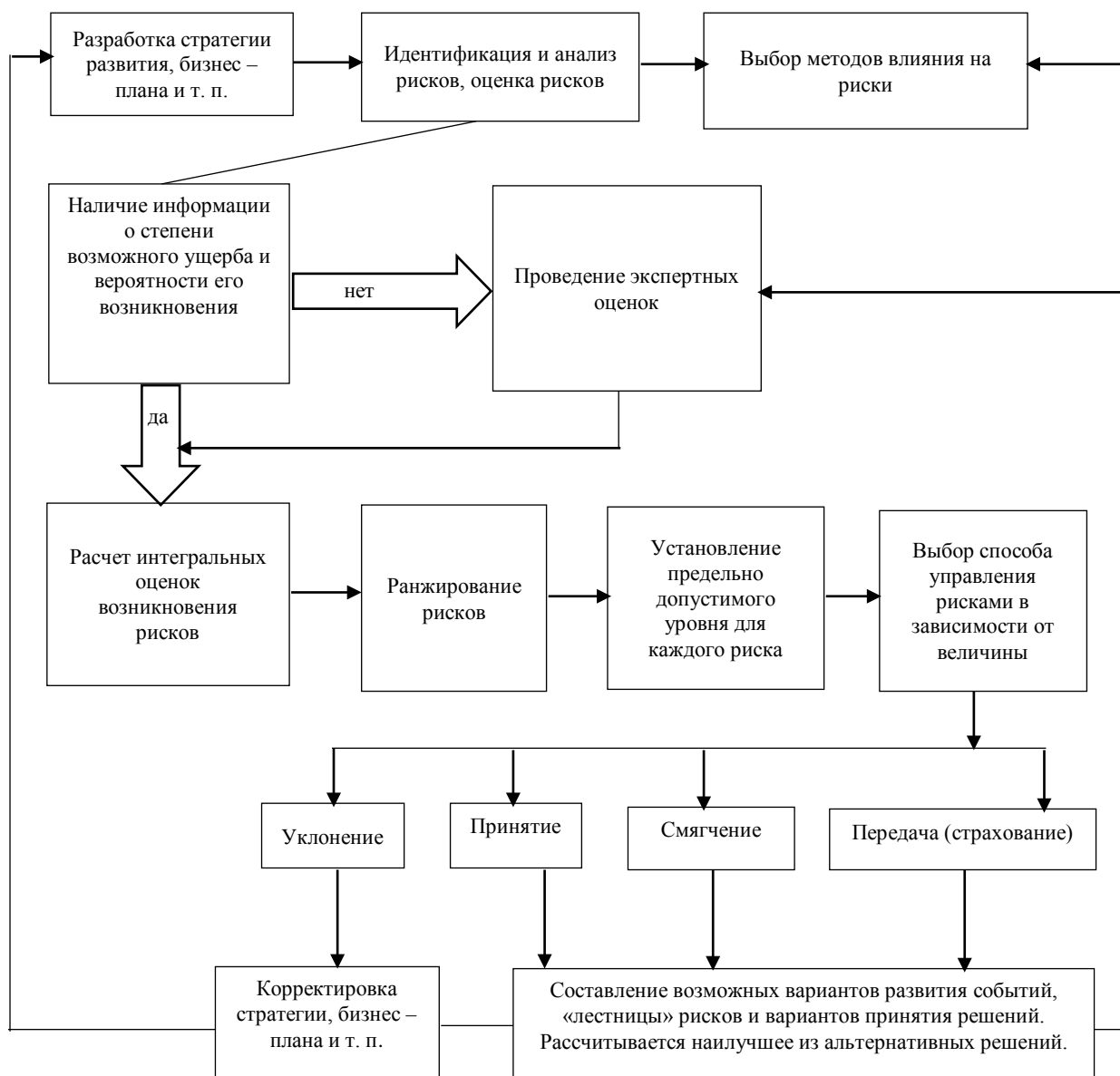


Рисунок 2 – Алгоритм управления рисками

Последним этапом алгоритма является этап выбора методов влияния на риски.

Для управления рисками в АО «Вятич» мы разделили риски на несколько уровней, так как каждый риск влечет другой риск.

Одним из внутренних рисков является риск аварии на производстве. На рисунке 3 представлено «дерево» влияния одного риска на другой. Разработка данной схемы позволила определить вероятность возникновения рисков событий, которые невозможно описать статистически. На предприятии не

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

ведется статистические данные о частотах возникновения аварий, но есть данные об ошибках, связанных с человеческим фактором, из-за недостаточности квалификации работников, являющихся рисками 3-его уровня.

Вероятность возникновения риска 2-ого уровня будет складываться из вероятностей возникновения риска 3-го уровня. Например, при вероятности возникновения ошибок по вине недостаточной квалификации 10% и недисциплинированности 20% на каждую 1000 работ получаем 100 возможных ошибок из-за недостаточной квалификации и 200 из - за недисциплинированности.

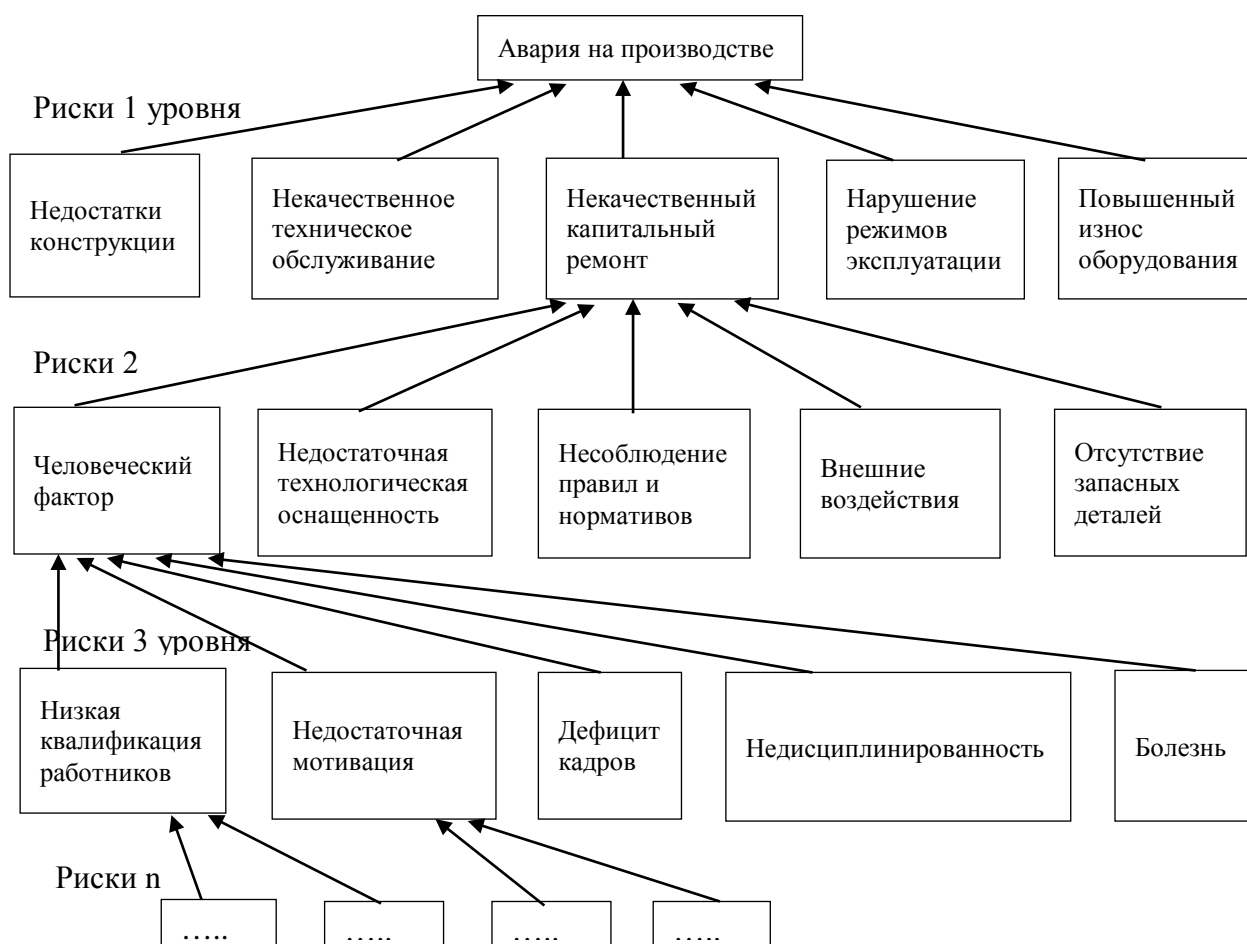


Рисунок 3 – Построение дерева возможных рисков АО «Вятич»

Управление рисками, осуществляемое на предприятии АО «Вятич» является важной частью его деятельности. Проведение ежедневного управления рисками позволит предприятию избежать больших потерь,

значительных убытков, а также поможет извлечь из рискованной ситуации возможные выгоды, увеличить прибыль и повысить свою конкурентоспособность [1].

Для обоснования управления рисками был использован метод экспертных оценок.

По всем рискам согласованность мнений экспертов высокая – коэффициент конкордации варьирует от 0,8 –1.

Таким образом, эксперты по вопросу управления рисками в АО «Вятич» единодушны, поэтому состав экспертов не был изменен, и повторной оценки предложенных мероприятий не проводилось.

В таблице 1 представлены риски, распределенные по балльной системе от 1 до 5:

1 балл – очень низкое влияние. Незначительные финансовые потери для предприятия.

2 балла – низкое влияние. Допустимые финансовые потери для предприятия.

3 балла – среднее влияние. Наличие финансовых потерь для предприятия ощутимо.

4 балла – высокое влияние. Существенные финансовые потери для предприятия.

5 баллов – очень высокое влияние. Финансовое состояние предприятия резко ухудшается.

Таблица 1 – Ранжирование рисков по важности их устранения

Риск	Балл
Внешние риски	
Поставка сырья и материалов несоответствующего качества	5
Рост цен на оборудование, сырье	5
Отсутствие стабильности спроса	4



## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

Увеличение конкуренции	4
Проблемы с поставкой за границу и другие регионы	3
Повышение качества и снижение цены продукции, предлагаемой конкурентами	2
<b>Внутренние риски</b>	
Выход из строя оборудования	5
Пожар и аварии на производстве	5
Снижение производительности труда	5
Снижение прибыли	4
Утечка информации	3
Ошибочные действия персонала	3
Текучка персонала	2
Неэффективная система оплаты труда	2

Рекомендации по выбору методов воздействия на внешние риски представлены в таблице 2.

Таблица 2- Рекомендации по выбору методов воздействия на внешние риски

Внешние риски	Рекомендации по устранению
Поставка сырья и материалов несоответствующего качества	1) назначить главного работника, который будет следить за поставляемым сырьем и материалами, проверять их годность.
Рост цен на оборудование, сырье	1) закупка более мощного оборудования с высоким сроком эксплуатации, чтобы предприятию не пришлось часто менять оборудование для производства, тем самым избегая риска роста цен на оборудование, у предприятия будет меньше затрат на его покупку. Также данное оборудование должно иметь такие технические характеристики, которые смогут справиться со сложным изготовлением продукта; 2) при риске роста цен на сырье предприятие может закупить наиболее дорогое сырье и увеличить его запасы, тем самым дорогое сырье будет лучше храниться и для продукта его потребуется в меньшем количестве, чем не дорогое.
Отсутствие стабильности спроса	1) организовать более интересную рекламу о продукции, которая будет привлекать клиентов; 2) расширить поставки продукции в населенные пункты;

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

	<p>3) летом можно открыть дополнительные ларьки, палатки с продажей продукции (летом это будет более актуально и спрос на продукцию поднимется);</p> <p>4) устраивать какие – то конкурсы, выставки и проведение мероприятий, клиенты будут заинтересованы и спрос на продукцию повысится;</p> <p>5) разработать новый вид продукции.</p>
Увеличение конкуренции	<p>1) закупка более мощного и инновационного оборудования, которое будет отличаться уникальными и новыми свойствами, а также качественными характеристиками, позволяющими предприятию достичь желаемых результатов на рынке [2];</p> <p>2) выпуск нового вида продукции, можно разработать рецептуру продукции, отличающуюся от рецептуры конкурентов, добавить «изюминку» в продукт.</p>
Проблемы с поставкой за границу и другие регионы	<p>1) назначить главного работника на предприятии, который будет следить за поставками за границу, собирать необходимую документацию, заключать договора, а также по необходимости ездить в командировки за границу для заключения договоров организации с другими компаниями;</p> <p>2) расширить транспортную сеть поставок продукции (например, завозить продукцию даже в самые маленькие населенные пункты).</p>
Повышение качества и снижение цены продукции, предлагаемой конкурентами	<p>1) улучшить качество изготовления на производстве;</p> <p>2) увеличить товар новыми свойствами (разработать новую этикетку, обновить упаковку);</p> <p>3) внедрить индивидуальный подход к своим клиентам, чтобы он отличался от конкурентов;</p> <p>4) улучшить гарантию;</p> <p>5) проведение временных акций (например, временное снижение цен до уровня конкурента, или ниже – стимул у клиентов попробовать товар увеличится; сделать акцию 50 % скидка на 3 дня; скидки на повторные покупки товара или скидки за покупки 2-3 товаров, то есть больше дохода с одного клиента; подарочные наборы или розыгрыши (за победу дается подарок или</p>

бонус)).
----------

Рекомендации по выбору методов воздействия на внутренние риски представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Рекомендации по выбору методов воздействия на внутренние риски

Внутренние риски	Рекомендации по устранению
Выход из строя оборудования	1) назначить ответственного работника, который будет проводить регулярную проверку оборудования, заменять запчасти, если такое будет необходимо; 2) периодически приглашать квалифицированных работников, которые смогут провести профессиональный осмотр оборудования.
Пожар и аварии на производстве	1) использовать на производстве только исправные электроприборы; 2) усилить пожарную охрану (повесить щиты); 3) проводить семинары, лекции по пожарной безопасности; 4) раздавать книги/буклеты по пользованию оборудованием (чтобы избежать пожара).
Снижение производительности труда	1) стимулирование, мотивация работников; повышение лояльности сотрудников (управляющие должны общаться с коллективом, решать их проблемы, привлекать сотрудников к обсуждению развития предприятия); 2) автоматизация труда, т.е. правильно организовать процесс, чтобы линии производства не простаивали; 3) точное понимание сотрудниками своих задач и должностных обязанностей, а также стремление к их оптимизации [7].
Снижение прибыли	1) увеличение выпуска продукции; 2) увеличение качества продукции; 3) расширение рынка продаж.
Утечка информации	1) подписывать документ о неразглашении конфиденциальной информации; 2) сдавать все накопители, диски и пропуска/пропускные карты в случае, если работник увольняется;

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

	3) устанавливать пароли на каждом компьютере, чтобы доступ к компьютеру имел только тот сотрудник, который работает на данном компьютере.
Ошибочные действия персонала	1) назначить ответственное лицо, под руководством которого будут выполняться действия на производстве; 2) тщательный отбор сотрудников для решения поставленных задач; 3) проведение регулярных инструктажей об ответственности, возложенной на сотрудника; 4) формирование строгой антивирусной политики и применение средств антивирусной защиты; 5) контроль работы с переносными устройствами.
Текучка персонала	1) улучшение системы набора, отбора и подготовки кадров; 2) периодическое повышение квалификации работников; 3) предоставление сотрудникам быстрого карьерного роста; 4) стимулирование и мотивация работников; 5) создание и содержание зоны отдыха.
Неэффективная система оплаты труда	1) вознаграждения за труд; 2) мотивация работников премиями.

Продуманная и тщательно проработанная система управления рисками на пищевом предприятии может позволить снизить воздействие как внешних, так и внутренних рисков на уровень эффективности функционирования предприятия, тем самым повысив его устойчивость и конкурентоспособность в сложных и нестабильных условиях развития экономики страны.

Таким образом, предложенная система управления рисками, рассмотренная на примере пищевого предприятия, позволяет использовать ее и на других промышленных предприятиях, так как данная система является универсальной и мобильной в условиях изменяющейся внешней среды.

**Библиографический список:**

1. Дресвянникова А.В. Алгоритм системы управления рисками на предприятии /А.В. Дресвянникова // Организатор производства. – 2007. - №3. – С. 28-29.
2. Крохалев А.В. Инновационное оборудование как фактор эффективной работы персонала предприятий общественного питания /А.В. Крохалев //Стратегическое развитие инновационного потенциала отраслей, комплексов и организаций: сборник статей VII Международной научно-практической конференции. – Пенза: Пензенский ГАУ, 2019. – С.154-158.
3. Козлова Л.А. Внедрение системы внутреннего аудита для снижения рисков в сельскохозяйственных предприятиях /Л.А.Козлова // Инновационная экономика, стратегический менеджмент и антикризисное управление в субъектах бизнеса: сборник статей I Международной научно-практической конференции. – Орел: Орловский ГАУ им. Н.В. Парахина, 2018. - С. 211-214.
4. Козлова Л.А., Ливанов Р.В. Процесс оценки рисков внутренним аудитором /Л.А.Козлова, Р.В.Ливанов// Экономика, управление, образование: история, исследования, перспективы: материалы Международной научно-практической конференции. – Киров: Вятская ГСХА, 2018. - С. 63-66.
5. Косачева И.В. Оценка риска нестабильности развития пищевого производства в РФ /И.В. Косачева //Новые технологии. – 2012. - №3. – С.205-209.
6. Ларина Т.И. Основные направления государственного регулирования и прогнозирования развития АПК /Т.И. Ларина //Экономико-математические методы исследования современных проблем экономики: сборник материалов Международной научно-практической конференции. – Уфа: ООО «Аэтерна», 2015. – С.216-219.
7. Миргазова Э.Р., Яманова Ю.А., Котлярова А.С. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов /Э.Р. Миргазова, Ю.А. Яманова, А.С. Котлярова //Наука: следующее поколение: материалы всероссийской

студенческой научно-практической конференции. – Саратов: ООО «Центр профессионального менеджмента «Академия бизнеса», 2019. – С. 43-46.

8.Наговицына Э.В., Шиврина Т.Б., Потапова А.С. Комплексная оценка финансового состояния предприятий пищевой промышленности г. Кирова: монография /Э.В. Наговицына, Т.Б. Шиврина, А.С. Потапова. – Киров: Вятская ГСХА, 2016. – 91 с.

9.Наговицына Э.В., Давыдова Ю.В. Балльная методика оценки состояния продовольственной безопасности Кировской области /Э.В. Наговицына, Ю.В. Давыдова //Фундаментальные исследования. – 2015. - №12-6. – С.1258-1262.

10.Шиврина Т.Б., Давыдова Ю.В. Повышение эффективности аграрного производства на примере Кировской области: монография /Т.Б. Шиврина Ю.В. Давыдова. – Киров: Вятская ГСХА, 2016. – 98 с.

*Оригинальность 84%*