

		2016	2017	2018	2019	2020
5	Число больничных коек на 10000 населения	65	63	63	63	62
	Численность врачей всех специальностей на 10000 населения	40	41	42	43	44
	Число государственных образовательных организаций высшего образования	32	29	26	25	25
	Число дошкольных образовательных организаций	2 049	2 020	2 032	2 049	2 051
	Число проведенных розничных ярмарок	479	481	515	529	481
6	Сброс загрязненных сточных вод (миллионов кубических метров)	382	325	320	296	286
	Выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух тыс. тонн	294	338	286	394	290
7	Сальдо торгового баланса, млн долл.	6 629,1	9 230	11 621,4	9 390,5	6 984
	Сальдо продукции топливно-энергетического комплекса, млн долл.	9 127	9 415	9 714	9 654	9 708
8	Поступление налогов и сборов в консолидированный бюджет субъекта, млн	189 934,9	214 137	228 413,7	251 258,1	288 201,7
9	Количество предприятий в области общественного питания	2 114	2 243	2 275	2 241	2 143

Литература

1. *Воронин П.М.* Анализ и оценка экономической безопасности региона: автореф. дис. ... канд. экон. наук / П.М. Воронин. – Нижний Новгород, 2011. – 23 с.
2. *Маханько Г.В.* Экономическая безопасность региона // Научный журнал КубГАУ. – 2015. – № 105 (01). – С. 11–15.
3. Сайт Федеральной службы государственной статистики «Росстат». – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (Дата обращения: 03.05.2021).
4. Закон Республики Татарстан от 17 июня 2015 г. № 40-ЗРТ «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года». – URL: <https://docs.cntd.ru/document/428570021> (Дата обращения: 03.05.2021).
5. *Шкарина Е.Н.* Экономическая безопасность и преодоление угроз в современных условиях // Вестник СевКавГТУ. – 2003. – № 3 (11). – С. 86–92.
6. *Киселева И.А., Симонович Н.Е.* Экономическая и социально-психологическая безопасность регионов Российской Федерации // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2014. – № 8. – С. 40–44.

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Устина Дарья Николаевна,
Пугачёва Светлана Дмитриевна**

Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия

Аннотация. В статье рассматривается сущность организационных рисков и возможность их влияния на результаты деятельности организаций. Исследованы подходы к опреде-

лению понятия «риск». Особое внимание в работе уделяется риск-менеджменту как главному инструменту управления рисками, а также приводятся рекомендации по совершенствованию управления системой рисков в организации.

Ключевые слова: риск, система рисков, организационный риск, система управления, антикризисное управление, организация.

Любая организация подвержена различным рискам. Риски существуют всегда – они выступают в роли управляемых и неуправляемых бизнес-процессов, а от того, насколько серьезно в организации относятся к управлению организационными рисками, во многом зависит успех ее деятельности.

Организации выступают полем ведения предпринимательской деятельности, а само предпринимательство определяется деятельностью, направленная экономическим субъектом (организацией и ее сотрудниками) в первую очередь на получение прибыли, связанная в том числе с самостоятельностью и независимостью, но при этом и с определенной степенью риска предпринимателя, его умением брать на себя ответственность за деятельность организации. Это дает право утверждать, что риски являются неотъемлемой частью предпринимательства.

Чаще всего, размышляя о рисках организации, в голову приходит определение наподобие следующему: «организационные риски – это риски, связанные с ошибками менеджмента компании, ее сотрудников, проблемами внутреннего контроля, отсутствием должной организации работы компании». Однако анализ литературы по теме исследования показывает, что организационные риски рассматриваются с различных методологических подходов, в рамках которых отличаются и определения понятия «организационный риск».

Несмотря на то, что организационные риски являются объектом исследования уже долгие годы, единого определения, закрепленного на законодательном уровне об организационных рисках до сих пор не выявлено. Обратимся к исследованиям различных авторов и представим их трактовки данного понятия.

Таблица 1

Определения понятия «организационные риски»,
сформулированные разными авторами

Автор	Определение
Ваганов Т.С.	Риск, обусловленный недостатками в организации работы, причинами которых могут становиться низкий уровень организации (ошибки в планировании, координации работы, слабое регулирование), недостатки в маркетинговой деятельности (отсутствие разработанной системы сбыта, низкий уровень качества товаров и услуг, неверно выбранный сегмент и отрасль, направленность на некорректную целевую аудиторию) и неустойчивое финансовое положение [2].
Касаткин Б.П., Коротченкова Н.А.	Сопровождающий фактор предпринимательской деятельности, связанный с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, направленный на оценку вероятности достижения желаемого результата, отклонения от цели, содержащийся в выборе одной из альтернатив [6].
Федорова А.В.	Вероятность возникновения ситуации, неблагоприятно влияющей на развитие организации или результат неудачного управленческого решения и вытекающие из этого последствия разрушительного характера [8].

Автор	Определение
Федорова А.В.	Вероятность возникновения ситуации, неблагоприятно влияющей на развитие организации или результат неудачного управленческого решения и вытекающие из этого последствия разрушительного характера [8].
Ковалев П.П.	Ситуативная характеристика деятельности организации, состоящая из неопределенности ее исхода и возможных неблагоприятных последствий в случае неуспеха (провала) [7].
Головкова М.Г.	Не сам неблагоприятный исход и вероятность его наступления, а свойство деятельности, основной, сущностной характеристикой которой является системная неопределенность [4].

Из представленных в таблице 1 определений, можно сделать вывод о том, что организационный риск может рассматриваться с точки зрения нескольких подходов: риски могут быть связаны с финансовыми результатами, могут рассматриваться с позиции возможных отклонений в фактических от желаемых результатов и могут являться следствиями неблагоприятных событий в случае, если в организации не реализуется риск-менеджмент. Сами же организационные риски, таким образом, связаны со следующими характерными элементами [5]:

- значительное отклонение фактических результатов от желаемых;
- возможность и вероятность достижения или недостижения результата;
- отсутствие уверенности в достижении цели при недостаточно развитом инструментарии для ее достижения;
- возможность возникновения потерь (как финансового, так и кадрового, ресурсного характера и т. д.).

Таким образом, организационные риски представляют собой совокупность всех факторов, которые могут прямым или косвенным образом влиять на результаты деятельности организации. Основные причины и виды организационных рисков классифицируются в две группы: внешние и внутренние риски. Внешняя среда, в отличие от внутренней, сложнее поддается регулированию и контролю, т.к. связана, скорее, с обще-макроэкономическими изменениями. Внутренние риски же связаны непосредственно с организацией работы компании и ее внутренними ресурсами, и деятельностью. Представим классификацию видов организационных рисков по среде возникновения.

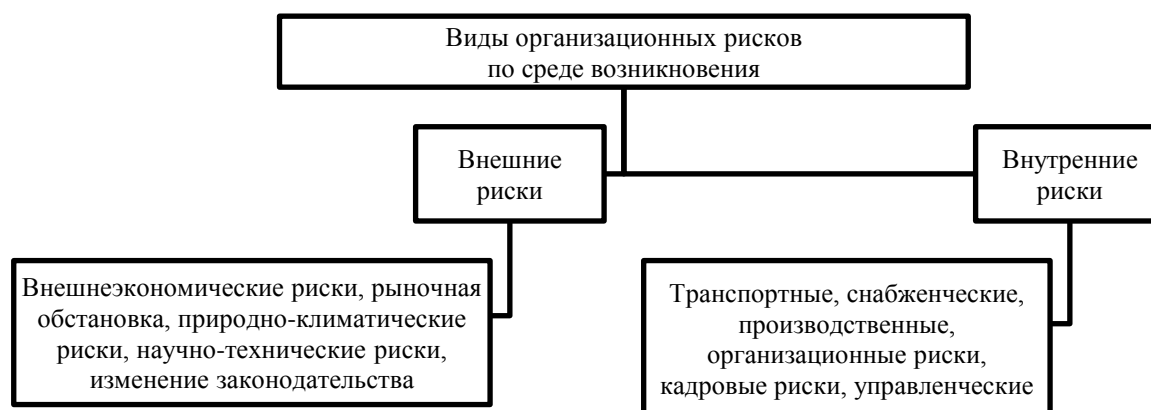


Рис. 1. Виды организационных рисков по среде возникновения [6]

Все организации индивидуальны, поэтому и вероятность наступления того или иного вида риска в различных организациях отличается. Это обуславливает необходимость индивидуальной разработки системы управления рисками организаций с учетом их характера деятельности, наиболее вероятных рисков, которые могут оказывать влияние на деятельность.

Управление рисками на современном этапе развития рыночной экономики видится неотъемлемой частью деятельности организации для ее эффективного и качественного развития. Главной целью управления рисками выступает поиск оптимального и рационального соотношения между рисками и доходностями в масштабах организации, т. е. обеспечение стабильного функционирования, устойчивого развития, финансовой стабильности и рентабельности что принимает особое значение в условиях ожесточенной конкуренции. Управление организационными рисками выполняет ряд функций:

- определение склонности к риску и выбор профиля риска (т. е. сбор исчерпывающей информации обо всех возможных наступлениях рисков);
- управление профилем риска на уровне отдельных направлений деятельности;
- создание информационной системы поддержки принятия управленческих решения для руководителей разных уровней и сотрудников;
- внедрение системы оценки результатов деятельности;
- минимизация вероятности наступления рисков за счет использования различных инструментов и методов управления рисками организации [8].

Буньковский Д.В. утверждает, что главным инструментом управления организационными рисками является риск-менеджмент – система по управлению рисками, целью которой выступает снижение вероятности наступления неблагоприятных для организации событий [1]. Главная задача системы риск-менеджмента – снизить степень риска, предотвратить происхождение неблагоприятных событий, которые, вероятнее всего, окажут неблагоприятное воздействие на развитие организации, а также умение и возможность организации продолжать получать стабильную прибыль в условиях неопределенности.

Применение риск-менеджмента в качестве инструмента управления организационными рисками предполагает многоэтапную работу. Условно и, в общем, для всех организаций этапы риск-менеджмента можно представить следующим образом (рис. 2).



Рис. 2. Этапы применения инструмента риск-менеджмента для управления организационными рисками [1]

Необходимо отметить, что начинать управление рисками всегда необходимо с внутренней среды организации, а основным источником угроз, равно, как и главным ресурсом и капиталом для организации является ее персонал. Поэтому при необходимости совершенствования системы управления рисками организации, в первую очередь, необходимо обратить внимание на организацию работы сотрудников: насколько она слажена, насколько со-

трудники корректно выполняют свою работу и соблюдают дисциплину труда, насколько они компетентны в профессиональной области. Изучив рекомендации исследователей по теме управления организационными рисками, хотелось бы отметить подход Капустиной Н.В. [5]. Основные направления совершенствования системы управления организационными рисками могут быть сформулированы следующим образом:

– для качественной организации работы по управлению организационными рисками в организации необходимо создать службу безопасности, которая отвечала бы за контроль передачи, обмена информацией, устанавливала бы регламенты поведения и контролировала бы сотрудников всех структурных подразделения на предмет исполнения правил;

– при наличии ресурсов у организации необходимо сформировать новую структуру – отдел управления рисками, в обязанности сотрудников которого входила бы комплексная оценка и регулирование работы по рискам, их сглаживанию, предотвращению и решению;

– необходимо выстроить налаженную работу и сотрудничество между структурными подразделениями организации, назначить в каждом подразделении лицо, ответственное за сбор и анализ информации по управлению операционными рисками в своей структуре;

– необходимо уделять внимание обучению кадров и их своевременной аттестации и соответствию занимаемой должности с целью повышения производительности и эффективности труда, а также повышения уровня мотивации и вовлеченности сотрудников в решение организационных вопросов, касающихся развития организации.

Реализация этих мер, на наш взгляд, позволила бы усовершенствовать систему управления рисками. При этом важно подчеркнуть, что качественная система управления рисками организации может быть сформирована только в случае, если система управления рисками разрабатывается с учетом особенностей деятельности организации, а в качестве инструментов управления применяется не один метод, а целая их совокупность с обязательным условием соблюдения всех методических рекомендаций по их реализации.

Литература

1. Буньковский Д.В. Инструменты управления предпринимательскими рисками // Вопросы управления. – 2019. – № 1 (37). – С. 65–76.
2. Ваганов Т.С. Управление рисками в организации // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». – 2018. – № 2. – С. 25–28.
3. Гиниятуллина Л.Р., Вдовина С.Д. Корпоративное управление в условиях рисков // Сборник статей: Международная научно-практическая конференция «Наука и образование: проблемы и перспективы» (Казань, 2016). – С. 94–97.
4. Головкова М.Г. Риски реализации инновационных проектов на предприятиях ВТОЭ // Инновации. – 2016. – № 6. – С. 119–123.
5. Капустина Н.В. Совершенствование системы управления рисками в системе менеджмента организации // Экономика образования. – 2018. – № 4. – С. 143–144.
6. Касаткин Б.П., Коротченкова Н.А. Методологические аспекты формирования стандарта системы управления рисками производственного предпринимательского проекта ГЧП // Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. – 2016. – № 8. – С. 132–145.
7. Ковалев П.П. Банковский риск-менеджмент. – М.: ИНФРА-М., 2014. – 320 с.
8. Федорова А.В. Организации как сверхсложные системы и организационно-управленческие риски // Вестник Поволжского института управления. – 2015. – №1 (46). – С. 71–78.