

УДК 657.633

¹*С.Н. Землякова, ¹О.Н. Фетюхина, ²М.Н. Семиколенова*

¹Южно-российский государственный политехнический университет

им. М.И. Платова, Новочеркасск, email: zemlyakovasn@rambler.ru, email: fet@list.ru

²Алтайский государственный университет, Барнаул, email: semikmn@mail.ru

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РИСКОВ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, управленческий риск, система внутреннего контроля, ранжирование рисков.

В статье исследована и обоснована взаимосвязь системы внутреннего контроля с системой управления рисками. Деятельность предприятия, не зависимо от сферы хозяйствования, сопряжена с различного рода рисками во взаимодействии с внешней и внутренней средой. Основной целью статьи является формирование методических аспектов оценки управленческих рисков на предприятиях АПК. Для достижения поставленной цели была проведена классификация управленческих рисков АПК, с учетом специфических особенностей отрасли. Определено, что управленческие риски сопряжены с фактором неопределенности и его преодоление осуществляется в условиях неизбежности выбора. По результатам исследования сформирован алгоритм оценки управленческих рисков, рекомендованы способы снижения рисков, в том числе на базе прогрессивных цифровых решений.

¹*S.N. Zemlyakova, ¹O.N. Fetyukhina, ²M.N. Semikolenova*

¹South Russian State Polytechnic University named after M.I. Platov, Novocherkassk, email: zemlyakovasn@rambler.ru, email: fet@list.ru

²Altai State University, Barnaul, email: semikmn@mail.ru

METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE ASSESSMENT OF MANAGEMENT RISKS OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM OF ENTERPRISES OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

Keywords: agro-industrial complex, management risk, internal control system, risk ranking.

The article examines and substantiates the relationship between the internal control system and the risk management system. The activity of an enterprise, regardless of the sphere of management, is associated with various kinds of risks in interaction with the external environment and arise in the internal environment. The main purpose of the article is the formation of methodological aspects of the assessment of management risks at agricultural enterprises. To achieve this goal, a classification of management risks of the agro-industrial complex was carried out, taking into account the specific features of the industry. It is determined that management risks are associated with an uncertainty factor and its overcoming is carried out in conditions of unavoidable choice. Based on the results of the study, an algorithm for assessing management risks was formed, and ways to reduce risks were recommended, including on the basis of progressive digital solutions.

Одним из наиболее важных элементов деятельности агропромышленного предприятия является внутренний контроль, он выполняет информационную функцию, и в данном контексте он призван организовать систему управления информацией, на основании которой в дальнейшем будут приняты управленческие решения. Из этого следует, что система управления предприятием строится на результатах оценки рисков, представленных системой контроля, и обеспечивает соответствие свершившихся фактов хозяйственной жизни предварительно выстроенным планам организации.

Цель исследования

Цель исследования заключается в исследовании сущности управленческого риска, взаимосвязи системы внутреннего контроля и системы управления рисками, а также формировании методических аспектов оценки управленческих рисков на предприятиях АПК.

Материал и методы исследования

Система внутреннего контроля (СВК) тесно связана с системой управления рисками. При анализе контрольных процедур оценивают уровень и вероятность риска, а также степень его влияния на результаты финансово-хозяйственной

деятельности и достижение поставленных целей предприятия, а также привести к выводу о достаточности существующих процедур контроля или необходимости разработки и внедрения новых.

Рисунок 1 отражает взаимосвязь СВК и системы управления рисками.

Система внутреннего контроля и система управления рисками призваны обеспечить надежность и качество результатов своей работы, однако, не могут дать полной гарантии достижения поставленных целей предприятия, что обусловлено, прежде всего, субъективностью суждений. Кроме того, как выявление, так и оценка рисков не могут быть абсолютно точными ввиду неопределенности грядущих событий, небрежности персонала или его недостаточной компетенции, также она не способна обезопасить деятельность от воздействия внешних факторов.

Деятельность агропромышленного предприятия и управление ею всегда сопряжены с рисками, другими словами с возникновением неблагоприятных побочных эффектов. В результате сотрудники, принимающие и реализующие решения, должны уметь разрабатывать средства снижения вероятности возникновения или локализации негативных последствий. Эти действия называются управлением рисками или риск-менеджментом.

Управление рисками (риск-менеджмент) – процесс выявления, оценки, управления и контроля возможных событий и ситуаций с целью обеспечения разумной уверенности в том, что цели организации будут достигнуты.

Понятие риска является одним из ключевых в системе управления предприятием. Рядом ученых-экономистов даны интерпретации к дефиниции «риск», однако, нет единого толкования, что затрудняет понимание исследуемых процессов. При этом часть авторов в лице Карамышева А.Н., Абросимовой Е.В., Улеева А.С. [1], определяют риск как отклонение от запланированных показателей, влекущий неблагоприятный исход (ущерб, убыток) на фоне условий неопределенности. Другая часть авторов (Маршалл А.К. [2], Малашихина Н.Н., Белокрылова О.С. [3], Шапкин А.С. [4]) связывают риск с вероятностью преодоления неопределенности

и оценки вероятности наступления желаемого результата.

Таким образом, в обоих случаях риск характеризуется как деятельность, сопряженная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора.

Агропромышленному комплексу присущи уникальные особенности, которые определяют специфику управления рисками в производстве продукции отрасли, среди них отметим:

1. природно-климатические условия, такие как рельеф местности, температурные показатели, характер ветра, снежный покров, влажность почвы и воздуха, солнечная активность и другие факторы;

2. качество земель, сохраняющееся при правильном ведении производства;

3. производство подвержено сезонным колебаниям (высокая активность в определенные месяцы, например, в период сбора урожая зерновых элеваторы и перерабатывающие предприятия работают наиболее интенсивно), что приводит к следующему фактору неравномерного поступления финансовых средств;

4. еще одна особенность отрасли заключается в том, что используется конечная продукция в качестве сырья для нового производства (например, семена, удобрения, молодой скот);

5. большой временной интервал между первым вложением в производство и реализацией готовой продукции, за который могут значительно измениться цены;

6. из-за высокой потребности в сельскохозяйственной технике на рынке представлено широкое разнообразие моделей и часто определенные модели наделены специфичным функционалом для работы с определенным видом продукции, что создает определенные трудности и вызывает необходимость в новой более универсальной технике;

7. применение в деятельности сопутствующих побочных продуктов при параллельном ведении нескольких видов деятельности (к примеру, навоза из животноводства в роли удобрения в растениеводстве, что значительно сокращает расходы на приобретение органических удобрений);

8. существенное воздействие агропромышленного сектора на экономическое благосостояние и качество жизни населения (имеет значительное влияние на жителей сельских территорий) [5].



Рис. 1. Взаимосвязь внутреннего контроля и системы управления рисками

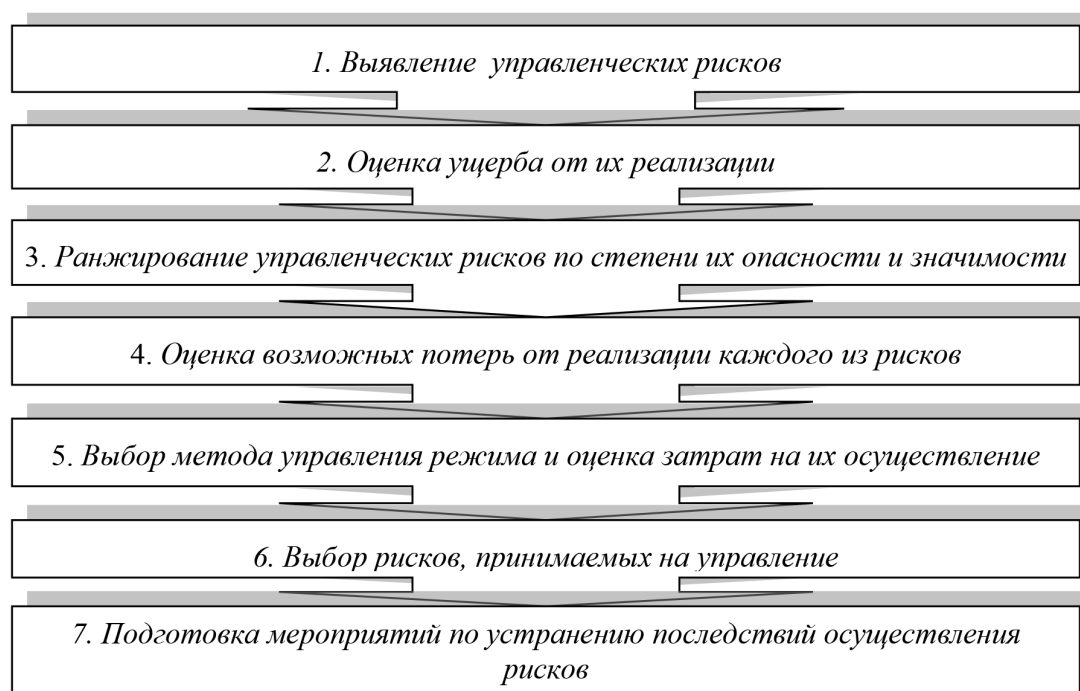


Рис. 2. Алгоритм оценки управленческих рисков

В управленческой деятельности риски определяются характером и сложностью проблем, часть из них составляют управленческие риски.

Управленческий риск проявляется в неэффективно или деструктивно функционирующем управлении предприятием, которое осуществляет свою

деятельность в условиях определенной степени неопределенности (например, из-за недостатка информации). Это создает основу для разработки различных альтернативных решений из-за высокой степени неопределенности и из-за неблагоприятных условий их реализации.

Результаты исследования и их обсуждение

Оценка управленческого риска агропромышленного предприятия основывается на научных, технологических, экономических, маркетинговых и социальных исследованиях, а также на анализе функциональной среды как источника риска, внешних и внутренних факторов риска, построении и цепочки возникновения событий под действием конкретных факторов риска, определении показателей для оценки уровня риска, создании механизмов и моделей взаимосвязи между показателями и факторами риска.

Факторы риска агропромышленного производства можно классифицировать на объективные (применение цифровых решений в организации труда и производства, низкая мотивация персонала, слабая информированность, дисбаланс платежеспособности) и субъективные (низкоквалифицированный персонал, несоблюдение трудовых обязательств, неэффективная организация производства структурных подразделений предприятия, неточное воплощение управленческих решений).

Процедуры по оценке управленческих рисков в АПК следует разделить на следующие этапы работы (рис. 2).

Работы должны производиться с учетом факторов, основанных на природно-технологических особенностях производства, применяемой на предприятии системы управления и особенностях государственного регулирования АПК (нормативно-правового, регулирования условий товародвижения на рынке, ценового регулирования, налоговых льгот и льготных условий кредитования (ссуд), организации специализированных оптово-розничных рынков и разовых мероприятий по сбыту скоропортящейся продукции).

1. Выявление и оценка рисков.

Среди основных методик идентификации рисков, способных повлиять на финансово-хозяйственную деятельность в процессе управления, выделим:

- сбор информации (мозговой штурм, метод Делфи, интервью, SWOT-анализ);
- анализ документации (обзор существующих документов, разработка новых форм детализирующей документации);

- анализ контрольных листов (списки типовых рисков для подробного вида деятельности из базы известных);

- анализ предложений (исследуются правильность предположений и затем идентифицируются риски);

- структурный анализ рисков (выявление детальных факторов рисков, разделение сложных рисков на более простые, объединение рисков в группы).

2. Оценка ущерба от их реализации.

На данном этапе выявляются не только отдельные виды рисков присущие исследуемому предприятию или исследуемому конкретному виду деятельности предприятия, но и определенная вероятность их наступления, а также количественно и качественно оценивается вероятность их наступления и степень влияния на исследуемый объект. Кроме этого процесс оценки ущерба от реализации управленческих рисков предполагает расчет возможных потерь и построение сценариев неблагоприятных для предприятия ситуаций.

3. Ранжирование управленческих рисков по степени их опасности и значимости.

С целью принятия обоснованных решений по управлению рисками и проводят их ранжирование, которое заключается в определении их по степени значимости и приоритетности.

Выделяют следующие методы оценки значимости и приоритетности рисков для организации, которые применяются как базовые в процессе их ранжирования (табл. 1).

Ранжирование рисков дает следующий благоприятный эффект: во-первых, определение приоритетов позволит выявить критические аспекты деятельности и акцентировать внимание на рисках, связанных с ними; во-вторых, регулярное изучение потенциальных рисков дает возможность более полно составить картину проявления рисков; в-третьих, позволяет построить цепь последовательных решений и действий, которые следует предпринять для снижения рисков и вероятности риск-ситуаций; в-четвертых, позволяет сконцентрировать эффективность управления рисками и направить максимальное внимание на значимые источники рисков, с дальнейшей целью уменьшения из значимости.

Таблица 1

Методы оценки рисков

Метод	Суть
Матрица оценки рисков	Этот метод основан на оценке вероятности и влияния рисков на основе шкал, которые разработаны заранее. Вероятность и влияние оцениваются в числовом или качественном виде, после чего в матрице проводится кросс-анализ, результатом которого становится приоритетность рисков
Анализ с помощью возможного повреждения	Этот метод основан на определении возможных финансовых потерь, которые могут возникнуть в результате риска. Оценивается стоимость ущерба, которая может быть понесена, и на основе этой оценки производится ранжирование рисков
Метод Величины возможного воздействия	Суть этого метода заключается в определении максимального ущерба, который может быть вызван риском, и оценке его значимости для организации. При этом учитываются все факторы, которые могут повлиять на величину ущерба, такие как стоимость восстановления, длительность простоя и другие
Экспертная оценка значимости риска	В этом методе ранжирование рисков осуществляется на основе мнения экспертов, которые имеют опыт в области рискованного управления. Эксперты могут использовать различные методики и формулы для определения значимости риска, их опыт и знания играют основную роль в этом процессе

4. *Оценка возможных потерь от реализации каждого из рисков.*

В этап оценки рисков и потенциальных потерь входят моделирование последствий каждого вида рисков, определение прогнозируемой возможности появления риска (различных его видов) и оценка максимальных потерь, на основе результатов ранжирования рисков создание базы данных по приемлемости того или иного уровня риска.

5. *Выбор метода управления режимом и оценка затрат на их осуществление.*

Немаловажным фактором является минимизация затрат на осуществляемые действия, в том числе на будущие управленческие риски и их минимизацию. Главная цель не избежать риск, а его предвидеть и минимизировать, именно поэтому необходимо выстроить правильное управление предпринимательскими рисками.

6. *Выбор рисков, принимаемых на управление.*

Когда совокупность потенциальных управленческих рисков определена, проведено их ранжирование по степени их важности, по вероятности их наступления и способам управления ими административно-управленческим персоналом формируются планы, графики и программы для их контроля, мониторинга и их ликвидации, просчитывается экономическая целесообразность и дороговизна предполагаемых средств контроля в отношении этих рисков.

7. *Подготовка мероприятий по устранению последствий осуществления рисков.*

Заключительным этапом алгоритма по оценке управленческих рисков является проверка выявленных рисков и подготовка ряда мероприятий, направленных на корректировку «опасных зон». Ориентиром следует считать стратегический план развития предприятия, на который полагаются при принятии управленческих решений, в учет принимаются прогнозные высказывания административно-управленческого персонала предприятия, участвующего в обсуждении перспектив развития о реакции контрагентов, взаимодействующих с предприятием, и конкурентов на вносимые коррективы.

Действия, приведенные в алгоритме, носят последовательный характер, другими словами итоги осуществления одного этапа являются базой для следующего этапа, что в следствии приведет к общему благому результату и позволит не только вносить коррективы по управлению рисками, но и корректировать стратегические цели деятельности предприятия.

Обеспечение экономической безопасности предприятия заключается в своевременном применении методов устранения угроз и предупреждения возможных рисков, что позволяет ему эффективно функционировать и развиваться. [6]

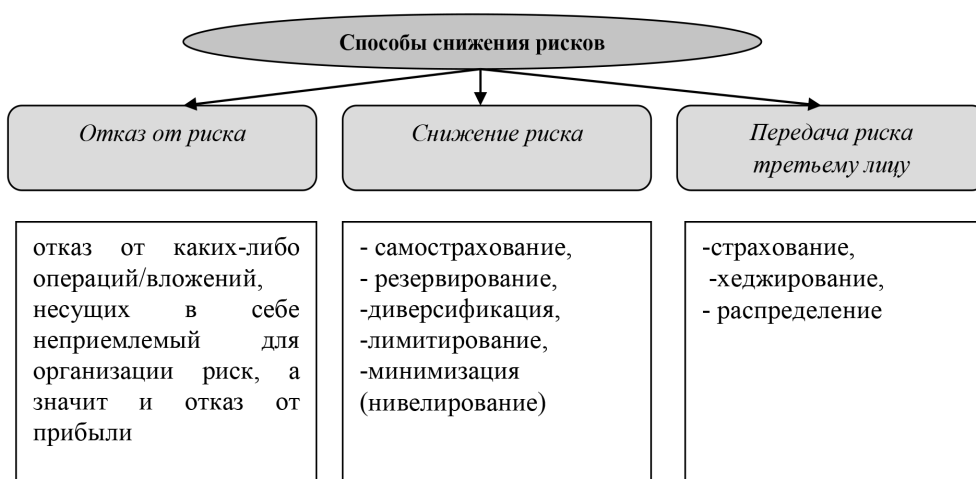


Рис. 3. Способы снижения рисков

Таким образом, система регулирования управленческих рисков включает организованные контрольные действия на основе проверки и анализа фактических показателей в сравнении с учетными (плановыми) и прогнозными данными, а также сравнение фактических показателей отчетного периода в сравнении с показателями предыдущих периодов, выявление данных на основе сопоставления данных из внутренних источников предприятия с данными полученными из внешних источников, ранжирование областей проверки по подразделениям, другим структурным единицам, по конкретным обозначенным направлениям деятельности, формировании суждения о выявленных фактах расхождения данных и разработке и утверждении плана корректирующих мероприятий.

При этом средства контроля по обработке информации делятся на общие средства контроля (применимы к компьютерам локальной сети обеспечивающие контроль над изменением ПО, ограничению прав доступа к ПО и баз данных, за реализацией новых цифровых продуктов, фиксация кто, когда и какие изменения внес в систему) и прикладные (помогают убедиться в санкционированности выполненных хозяйственных операций, полноты их объема и точности отраженной информации на базе автоматизированных программ с последующей выдачей комментариев ответственным лицам о недочетах работы).

Среди наиболее значимых путей преодоления управленческих рисков и мер воздействия на них выделим проведение мониторинговых мероприятий на регулярной основе.

Мониторинг – это регулярное наблюдение за изменением уровня риска, обеспечивающее своевременное и адекватное воздействие на риски.

На рисунке 3 отмечены три варианта снижения рисков, каждый из которых актуален по временному аспекту, так отказ от риска резонно рассматривать в момент рассмотрения бизнес-сделки, а управление управленческим риском способом его снижения или передачи другому лицу следует осуществлять в оперативном процессе принятия управленческих решений.

Таким образом, среди представленных способов снижения риска одним из наиболее востребованных считается резервирование, где организация формирует резервы под предполагаемые риски.

В случае привлечения заемных денежных средств или других активов или проведение операций с повышенным риском наиболее приемлем способ страхования. В случае совершения операций на финансовых рынках благоприятен метод хеджирования, он, как и метод страхования, предполагает отвлечение дополнительных ресурсов (опционная премия, депозит), что может стать неудобством для предприятия.

Таблица 2

Цифровые платформы по управлению и контролю над управленческими рисками

Цифровое решение	Функционал и потенциал
платформа ASANA	ее потенциал позволяет, как создавать команды, так и отслеживать их реализацию давая при этом рекомендации и комментарии. Благоприятным эффектом применения данной платформы следует отметить снижение риска застоя в работе обеспечивая скорость и эффективность работы в команде
IBM Watson, в совокупности с AI	позволяют исследовать и выявлять риски в области кибербезопасности и технологических вопросов. Инструменты данной платформы определяют узкие и уязвимые пункты, сохраняя безопасность сохранности данных и информации
RPA (Robotic Process Automation)	автоматизируют множество повседневных операционных процессов, увеличивая скорость их выполнения и упраздняя возможность допущения ошибок, что сокращает сроки выполнения работ
цифровые решения по управлению проектами Trello и Jira	автоматически распределяют задачи и контролируют их реализацию, сокращая как временные рамки, так и затраты на выполняемую работу обеспечивая интересы заказчика
BI (Business Intelligence)	позволяет работать с обширными объемами данных, а точнее собирать их, обрабатывать и анализировать, что в значительной мере облегчает труд менеджеров в принятии твердых и обоснованных управленческих решений и корректировать действия в случае необходимости
G Suite Microsoft Office	позволят онлайн общаться сотрудникам на месте работы, планировать встречи и конференции, что в итоге в целом оптимизирует работу предприятия

Наиболее гибким является метод лимитирования, где на основе прогноза, анализа рынка или суждениях бизнес-аналитика устанавливается допустимый лимит объема риска по определенным операциям или с конкретными контрагентами в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности.

Еще одним из наиболее рациональных способов снижения рисков является их диверсификация, то есть распределения по направлениям использования средств, срокам, филиалам, направлениям деятельности и в отличие от лимитирования применяется для снижения рисков всех операций предприятия в целом, таким образом, такой подход можно назвать стратегическим.

Кроме того, снижение управленческих рисков может осуществляться путем его распределения среди участников бизнес-сделки путем внедрения штрафных санкций за несоблюдение условий сделки, комиссионных вознаграждений и т.д. Чаще всего удобен при работе с иностранными контрагентами, расчеты с которыми ведутся в иностранной валюте.

Однако наиболее экономически эффективным считается применение метода нивелирования управленческими рисками, то есть всестороннее изучение и анализ обстоятельств до их наступления (изучение правовых аспектов, анализ потенциальных аспектов срыва сделки по срокам, качеству выполняемых обязательств и др.), другими словами его предотвращение [7].

Новейшие технологии способны в значительной мере повысить эффективность контроля и заведомо обеспечить объективность и исключить предвзятость человеческого фактора при отражении результатов контроля.

В таблице 2 приведены некоторые цифровые решения, позволяющие автоматизировать процесс управления и контроля предотвращения управленческих рисков, при этом упростив и ускорив операционную повседневную работу.

Такие цифровые платформы дают возможность стремительно лавировать в быстро меняющейся бизнес-среде, адаптируя свои бизнес-цели относительно возникающих изменений внешней среды [8].

Выводы

Таким образом, для устойчивого развития предприятий отрасли АПК необходимо своевременное выявление и локализация рисков управленческой деятельности. Оценка управленческих рисков должна выполняться последовательно, с учетом специфичных для отрасли АПК факторов, основанных на природно-технологических особенностях производства, применяемой на предприятии системы управления и особенностях государственного

регулирования отрасли. Облегчат повседневное выполнение обобщенных в статье мероприятий применение цифровых технологий последнего поколения в области управления и контроля, сокращая сроки выполнения работ, сопряженные с ней затраты, повышая эффективность выполняемых работ и позволяя адаптироваться к аспектам воздействия внешней среды и повышая результативность функционирования и устойчивого развития предприятий АПК.

Библиографический список

1. Карамышев А.Н., Абросимова Е.В., Улеев А.С. Определение понятия «риск» // Экономика и социум. 2015. № 3-1 (16). С. 786-789.
2. Мамыров Н.К. Основы предпринимательства: учебник. Алматы, Экономика, 2014. 205 с.
3. Малашихина Н.Н., Белокрылова О.С. Риск-менеджмент: учебное пособие. Ростов н/Д.: «Феникс», 2004. 320 с.
4. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций: монография. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. 544 с.
5. Ушачев И.Г. Роль и место сельского хозяйства в экономике России // АПК: экономика, управление. 2016. № 5. С. 24-32.
6. Семиколонова М.Н., Семина Л.А., Землякова С.Н. Управление рисками в сельском хозяйстве: учетно-аналитический аспект // Экономика. Профессия. Бизнес. 2022. № 2. С. 107-113.
7. Черная А.Е., Исаева О.В. Финансовые риски сельхозпроизводителей в нестабильных экономических условиях и управление ими // Вестник Донского государственного аграрного университета. 2019. № 1-2 (31). С. 65-71.
8. Комиссарова М.А., Землякова С.Н. Обзор международного опыта внедрения цифровых технологий на предприятиях агропромышленного комплекса // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. 2024. Т. 17. № 1. С. 46-56.