Организация управления промышленным предприятием на основе оценки уровня рисков

Аннотация

В статье рассмотрены: факторы, обусловившие повышенное внимание к организации системы управления рисками на предприятии; основные этапы организации системы управления рисками; метод расчета агрегированных показателей на основе данных бухгалтерской отчетности предприятия; особенности определения уровня риска для отдельных стадий производства и реализации продукции.

Ключевые слова: стадии производства и реализации продукции, рискованность деятельности предприятия, система управления рисками, система учета и мониторинга, коэффициент риска, метод расчета агрегированных показателей, совокупный уровень риска, служба управления рисками предприятия

Кочерыгина Евгения Евгеньевна
аспирантка кафедры менеджмента, факультет управления и права
E.E.Kocherigina@mail.ru

Поникаров Владимир Александрович
канд. техн. наук, профессор кафедры менеджмента, факультет управления и права
vaponikarov@yandex.ru

Московский государственный университет приборостроения и информатики

Особенность функционирования отечественных промышленных предприятий состоит в том, что они находятся под постоянным воздействием общеэкономических и специфических факторов риска. Общеэкономические факторы риска присущи предпринимательской деятельности в любой экономической среде, в то время как специфические характерны именно для российской экономики и конкретного типа предприятий. Вид, характер и значимость факторов риска во многом зависят от стадии производства и реализации продукции (в данной статье рассмотрены 3 стадии: подготовка производства, производство, реализация продукции).

Зависимость вида, характера и значимости факторов риска от стадии производства и реализации продукции

Практика российских предприятий говорит о том, что на стадии подготовки производства наиболее существенной причиной срыва нормальной работы предприятия являются нарушения графика поставок материальных ресурсов по ассортименту, срокам, номенклатуре и качеству. Второй причиной чаще всего является повышение цен. Они ежегодно растут на электроэнергию, топливо, цветные и черные металлы, дерево и др., что приводит к росту себестоимости изготовления продукции. Тогда возникает дилемма: или повышать цены на произведенную продукцию (что может повлечь снижение спроса), или оставить цены без изменения (что даже при сохранении спроса приведет к снижению объема прибыли). Оба эти события образуют рисковую ситуацию, влияющую на конечные результаты деятельности предприятия.

На стадии производства наиболее существенное влияние оказывают качественные параметры производственных процессов, организация и дисциплина труда (уровень квалификации рабочих, обоснованность и своевременность принятия управленческих решений, четкое соблюдение технологии производства, простои, аварии, отключение подачи энергетических ресурсов, прогулы, опоздания и др.).

На стадии реализации продукции могут проявиться внешние факторы, которые приводят к снижению эффективности производства (ошибки в прогнозах объема и ассортимента спроса на продукцию, снижение цен на реализуемую продукцию, нарушение потребителями сроков платежей, повышение ставок на кредиты, рост инфляции и снижение платежеспособности денежной единицы, усиление конкуренции и др.).

Подход к работе с рисковыми событиями на каждой из указанных стадий определяет целевой характер управления рискованностью, дает возможность более предметно рассмотреть причины и виновников появления негативных событий и тем самым повышает действенность мер по устранению или снижению рисков.

отдельную службу по управлению рисками целесообразно создавать только на крупных предприятиях

предприятием
уровня

Организация управления рисками промышленного предприятия (построение системы управления рисками) проводится в несколько этапов. На первом этапе необходимо создать систему органов управления рисками. В ней должны быть задействованы сотрудники разного уровня управления и направлений деятельности предприятия. Отдельную службу по управлению рисками целесообразно создавать только на крупных предприятиях. На средних и малых предприятиях достаточно ввести должность уполномоченного риск-менеджера с небольшим штатом аналитической поддержки. В результате осуществления этого этапа на предприятии необходимо определить процедуры управления рисками, т.е. разработать практические инструменты для деятельности экспертов и систему показателей, используемых в процессе анализа и оценки рисков. При этом весьма важным является организация информационных потоков, позволяющих оперативно получать все необходимые сведения [1].

на средних и малых предприятиях достаточно ввести должность уполномоченного риск-менеджера с небольшим штатом аналитической поддержки

Вторым этапом является идентификация и анализ рисков. Данный этап предполагает выявление, описание, определение внешних и внутренних причин появления рисков.

Третий этап построения системы управления рисками включает:

– выделение объектов оценки риска;

– проведение идентификации риска по его уровню и тем последствиям, к которым он может привести;

– оценка величины необходимых расходов на восстановление потерь.

Четвертым этапом построения системы управления рисками является реализация мероприятий по их устранению или хеджированию. Этап состоит из следующих процессов управления рисками: уклонение, сокращение, принятие, передача [2].

На пятом этапе необходимо обеспечить контроль за выполнением плана мероприятий. В большей степени это касается не единовременных, а постоянных мероприятий, которые должны осуществляться непрерывно и тем самым снижать уровень рискованности деятельности предприятия.

В процессе выполнения планов возникают реальные события риска, приводящие к потерям, меня-

ется значимость уже выявленных факторов, появляются новые факторы. Поэтому необходима система так называемой обратной связи службы анализа и управления рисками со следующими подразделениями предприятия: бухгалтерией, финансовым отделом, производственным отделом, отделом управления качеством, отделом маркетинга, отделом управления персоналом, отделом реализации, юридическим отделом и др. Такая система обратной связи позволит оперативно оценивать эффективность системы управления рисками предприятия.

Шестым этапом является система учета и мониторинга, включающая в себя два основных элемента: мониторинг факторов риска предприятия и мониторинг рисковых событий, произошедших на предприятии [3].

Мониторинг факторов риска предприятия

Мониторинг факторов риска предприятия определяет необходимость регулярного проведения процедуры их оценки, а в случае необходимости – корректировки или проведения новых мероприятий по управлению рисками на предприятии. Важную роль при этом играют внешние источники информации о рисковых событиях, произошедших на других предприятиях.

Первоначально необходимо дать сводную оценку итогов работы предприятия и уровня его рискованности (т.е. совокупного уровня всех видов риска предприятия) по формам финансовой отчетности. Статьи баланса отражают результаты деятельности предприятия и позволяют определить основные виды риска, характерные для предприятия, дать им количественную оценку за отчетный период. Если взять балансы предприятия за несколько лет, то по их показателям можно проследить динамику уровня риска, выделить влияние изменения структуры баланса на совокупный размер рискованности предприятия. Использование данного метода позволяет в какой-то мере прогнозировать и регулировать уровень риска за счет того, что можно уменьшать наиболее рискованные виды затрат или избегать их появления.

если взять балансы предприятия за несколько лет, то по их показателям можно проследить динамику уровня риска, выделить влияние изменения структуры баланса на совокупный размер рискованности предприятия

В *таблице 1* представлена часть баланса предприятия, где каждой статье соответствует определенный уровень риска (коэффициент риска). Методика расчета уровней риска описывается в трудах Лапусты М.Г., Рогова М.А., Шаршуковой Л.Г. [4, 5].

Использование метода расчета агрегированных показателей, количественно определяющих совокупный уровень рисков предприятий на основе их балансов, позволяет рассмотреть виды рисков отдельных стадий производства и реализации продукции предприятий. Предлагая такое разделение рисков (по отдельным стадиям производства и реализации продукции), следует исходить из того, что на каждой стадии имеются значительные различия в уровне риска, свои факторы, определяющие этот риск, и возможности управления им.

Используя данные, приведенные в *таблице 1*,

мониторинг внутреннего состояния предприятия требует подробного анализа всех видов риска, характерных для данного предприятия, хотя не все проявления риска ведут к прямым убыткам

Таблица 1

Вид и уровень рискованности статей баланса промышленного предприятия (приведена часть баланса)

Статьи актива	Виды риска	Уровень риска (коэффициент риска)
Внеоборотные активы		
Нематериальные активы в том числе: – патенты; – лицензии; – товарные знаки и аналогичные права и активы	Ценовой Риск потерь от приобретения компаний (операционный)	0,2 0,3
Организационные расходы	Ценовой, бюрократический	0,35
Деловая репутация	Ценовой, рыночный	0,35
Основные средства, в том числе: – земельные участки и объекты природопользования; – здания, машины, оборудование	Ценовой Риск национализации, ценовой, кредитный Ценовой, рыночный	0,15 0,15 0,15
Незавершенное строительство	Риск морального износа	0,25
Доходные вложения в материальные ценности, в том числе: – имущество для передачи в лизинг; – имущество по договору проката	Ценовой, рыночный, процентный Имущественный, ценовой Процентный	0,25 0,5 0,35

система управления рисками должна быть разработана на каждом предприятии

можно рассчитать средний уровень каждого вида риска, возникающего на предприятии, а также вычислить совокупный размер (уровень) риска по отдельным стадиям производства и реализации продукции предприятия. Расчет среднего уровня риска производится по формуле:

$$УР = ((Σi \times N) / ΣN) \times 100\%, \quad (1)$$

где УР – средний уровень риска; i – коэффициент риска; N – показатель баланса; ΣN – сумма показателей баланса (складываются отдельно показатели по каждому виду риска).

Совокупный размер (уровень) риска по отдельным стадиям производства и реализации продукции предприятия производится по формуле:

$$СУР = ΣУР / n, \quad (2)$$

где СУР – совокупный размер (уровень) риска для каждой стадии производства и реализации продукции; ΣУР – сумма всех средних уровней рисков, характерных для каждой стадии производства; *n* – количество видов риска, характерных для каждой стадии производства.

В *таблице 2* приведены конечные результаты расчетов размера рисков для 3-х предприятий, позволяющие определить наиболее рискованную стадию производства и реализации продукции на каждом предприятии (для каждой из стадий характерны определенные виды риска). Итоговые цифры получаем на основе распределения видов риска по соответствующим стадиям производства и реализации продукции, использования показателей, рассчитанных по *таблице 1*, и сложения полученных показателей.

Таким образом, анализ показателей бухгалтерских балансов с точки зрения величины риска позволяет в значительной мере упростить работу риск-менеджера на предприятии, дает ему возможность обратить внимание на те этапы деятельности предприятия, которые требуют наибольшего внимания, определить направления работы по снижению уровня рисков на предприятии. Применение данного метода анализа рисков способствует повышению устойчивости

едприятия
овня рисков

Таблица 2

Совокупный размер рисков по отдельным стадиям производства и реализации продукции (по 3-м анализируемым предприятиям за 2012 г.), %

Предприятие	Подготовка производства	Производство	Реализация продукции
ОАО «ММЗ «Знамя»»	41,7	39,3	29,9
ОАО «Акрон»	37,4	36,8	39,4
ОАО «ТКСМ»	54,8	42,2	39,7

работы предприятий в условиях нестабильных рыночных отношений.

Мониторинг рисковых событий, произошедших на предприятии

Мониторинг внутреннего состояния предприятия требует подробного анализа всех видов риска, характерных для данного предприятия, хотя не все проявления риска ведут к прямым убыткам. Например, при замедлении реализации продукции, увеличивается объем продукции на складах, растет незавершенное производство, увеличиваются остатки полуфабрикатов на цеховых складах. Не все события могут быть прямо отражены в традиционных системах бухгалтерского учета и в балансе (косвенные потери в результате простоя предприятия, недостаточной квалификации работников, несовершенства технологии и т.д.)

По результатам мониторинга проводится оценка эффективности системы управления рисками с точки зрения достижения поставленных целей, накопление и анализ опыта управления ими. Информация об управлении рисками должна распространяться среди всех участников процесса и быть доступной как для внешних, так и для внутренних пользователей [6].

Система управления рисками должна быть разработана на каждом предприятии. Функционирование такой системы позволит адекватно оценивать уровень опасности каждого вида риска и принимать соответствующие его уровню управленческие решения. Функционирование системы управления рисками представлено в виде схемы, изображенной на *рисунке 1.*

одной из важных задач в процессе организации службы управления рисками на предприятии является ее совмещение с существующей организационной структурой предприятия



Рис. 1. Функционирование системы управления рисками



Рис. 2. Схема взаимодействия участников процесса управления рисками

Одной из важных задач в процессе организации службы управления рисками на предприятии является ее совмещение с существующей организационной структурой предприятия. Управление рисками в связи с их многообразием и высокой степенью влияния на результаты деятельности промышленного предприятия должно осуществляться обособленной службой. Это может быть департамент, служба, отдел, сектор, группа в зависимости от размеров предприятия.

Определим задачи службы управления рисками предприятия:

– взаимодействие с подразделениями промышленного предприятия (сбор информации о факторах рисков в деятельности промышленного предприятия);

– обработка и анализ полученной информации;

– разработка мероприятий по управлению рисками промышленного предприятия.

Взаимодействие участников процесса управления рисками представлено на *рисунке 2*.

Отсутствие на предприятиях системы управления рисками не позволяет своевременно выявлять и анализировать факторы, влияющие на конечные финансовые результаты предприятия и принимать оптимальные управленческие решения по нейтрализации тех факторов рисков, которые негативно отражаются на результатах деятельности предприятия.

Единственные доступные для всеобщего пользования документы, из которых можно получить информацию о рисках предприятия, это отчет акционерных обществ (составляется на ежеквартальной основе) перед Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг (ФКЦБ упразднена Указом Президента РФ от 09 марта 2004 № 314 «О системе и структуре Федеральных органов исполнительной власти» с передачей всех полномочий Федеральной службе по финансовым рынкам**.** ФСФР упразднена 01.09.2013 с передачей полномочий в Службу Банка России по финансовым рынкам), и «Годовой отчет» (составляется по итогам работы за указанный период). В них обычно одним из разделов является раздел, посвященный рискам («факторы риска», «управление рисками», «описание основных факторов риска» и т.д.). Документы находятся в свободном доступе, обычно размеще-

отсутствие на предприятиях системы управления рисками не позволяет своевременно выявлять и анализировать факторы, влияющие на конечные финансовые результаты...

...для эффективного функционирования предприятия необходимо создание единой централизованной системы оценки и управления рисками внутри самого предприятия...

ны на сайте предприятия. Но следует отметить, что эта информация представлена крайне скудно, предприятия в большинстве случаев перечисляют основные виды риска, либо же просто указывают, что риски в их деятельности за указанный период отсутствовали.

Таким образом, еще раз подчеркиваем, что для эффективного функционирования предприятия необходимо создание единой централизованной системы оценки и управления рисками внутри самого предприятия и, как следствие, наличие квалифицированных сотрудников, способных выполнять данные обязанности.

Организация системы управления рисками на промышленном предприятии позволит:

– выявить и описать риски предприятия;

– провести количественную и качественную оценку рисков;

– создать информационную базу рисков предприятия;

– выбрать способы реагирования и предотвращения рисков;

– разработать мероприятия по управлению рисками;

– проводить регулярный мониторинг выявленных рисков и контроль выполнения мероприятий по управлению рисками;

– разработать и формировать на постоянной основе внутреннюю управленческую отчетность по рискам.

Вывод

Ни одно предприятие не застраховано от возникновения и негативного влияния рисков. Единственное, что может помочь в наибольшей мере избежать катастрофических последствий – это эффективно функционирующая система управления рисками (предусмотрительное выявление потенциально возможных рисков, их оценка и анализ, а также разработка программы по предупреждению, минимизации и ликвидации последствий их негативного воздействия на деятельность предприятия).

Литература

1. Станиславчик Е.Н. Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика. – М.: «Ось-89», 2002. – 80 с.

2. Управление рисками фирмы / Под ред. В.Р. Вяткина. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 398 с.
3. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг: Учеб. по специальности «Менеджмент орг.». – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2005. – 280 с.
4. Фомичев А.Н. Риск-менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Дашков и Ко, 2011. – 375 с.
5. Лапуста М.Г. и др. Риски в предпринимательской деятельности: Учеб. пособие / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 223 с.
6. Рогов М.А. Риск-менеджмент: учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 120 с.
7. Уродовских В.Н. Управление рисками предприятия: Учеб. пособие. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. – 168 с.
8. Стребкова Л.Н. Маркетинговые исследования рисков предприятия // Российское предпринимательство. – 2012. – № 17 (215). – с. 108–112. – http://www.creativeconomy.ru/articles/25011/.

pn

Evgeniya E. Kocherygina
Postgraduate student, Academic Department of Management, Faculty of Administration and Law, Moscow State University of Instrument Engineering and Computer Science
Vladimir A. Ponikarov
Candidate of Science, Technical, Professor of the Chair of Management, Faculty of Administration and Law, Moscow State University of Instrument Engineering and Computer Science

Organization of industrial enterprise management on the basis of risk level assessment

Abstract

The factors which conditioned a heightened attention to the organization of a risk management system at an enterprise, main stages of the risk management system organization, a method for calculation of aggregates based on the data of the enterprise's accounting reports, peculiarities of determination of the risk level for different stages of production and realization of products are considered in the article.

Keywords: stages of production and realization of products, enterprise activity riskiness, risk management system, system of accounting and monitoring, risk coefficient, method for calculation of aggregates, aggregate risk level, enterprise risk management service