

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «МОРДОВСКИЙ КОМБИНАТ ХЛЕБОПРОДУКТОВ»)

А. В. Облезина, студентка 5 курса Ковылкинского филиала ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева»

Т. П. Шарашкина, канд. экон. наук, доцент кафедры управления качеством экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева»

В статье рассмотрены аспекты управления рисками на предприятии и проведено исследование механизма разработки стратегии управления рисками компании (на примере ОАО «Мордовский комбинат хлебопродуктов»)

Ключевые слова: риск, управление риском, стратегия управления рисками.

Риск определяют как вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности [5, с. 17].

Риском можно управлять, таким образом, управление рисками – различные меры, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискованного события и принимать меры к снижению степени риска. Эффективность организации управления риском во многом определяется классификацией риска.

Под классификацией рисков следует понимать их распределение на отдельные группы по определенным признакам для достижения определенных целей [8, с. 12].

Управление рисками – недостаточно широко используемая практика в управлении предприятиями Мордовии. В экономической обстановке, где бюджет строго установлен, ресурсы лимитированы, наиболее остро ощущается необходимость в формализованном управлении рисками. Однако проблема состоит в том, что необходимо представить надежное решение по управлению рисками в рамках всего предприятия. При этом решение должно не только ана-

лизировать риск, но и учитывать его на ранней стадии возникновения.

ОАО «Мордовский комбинат хлебопродуктов» (ОАО «МКХП») является открытым акционерным обществом. Основным видом деятельности предприятия является производство различных видов и сортов муки, комбикормов. В настоящее время ОАО «МКХП» считается крупнейшим предприятием переработки в Ковылкинском районе.

Как таковой службы риск-менеджмента на предприятии не существует. Директор осуществляет надзор за функционированием системы производства и за процессом сбыта, а также за результатами управления наиболее существенными рисками.

Директор также утверждает: порядок организации системы управления рисками; политику управления рисками; процедуры и регламенты управления рисками; допустимый уровень рисков; методики, регламентирующие порядок определения величины рисков.

Осуществляет контроль: эффективности функционирования систем управления рисками, исполнения процедур и регламентов управления рисками

Исполнительные органы управления административно обеспечивают работу системы и, собственно, отвечают за эффективность управления всеми рисками. Другие руководители отделов выступают в роли «владельцев» рисков, т. е. в рамках своих функциональных полномочий обеспечивают достижение целевых результатов по управлению отдельными закрепленными за ними рисками. Наконец, рядовые сотрудники подразделений предприятия являются исполнителями тех или иных действий, предусмотренных планами и программами по управлению рисками.

Исследуя процесс управления рисками в ОАО «МКХП», можно сказать следующее: выводы о наличии рискованных ситуаций делаются руководством (директором) на основе данных финансовой отчетности (то есть отчетов, предоставленных финансовым отделом и отделами закупок и сбыта, аналитиком). Затем на совещании совместно с руководителями вышеназванных отделов рассматриваются ситуации, связанные с риском и директор принимает реше-

ния, направленные на его снижение и устранение. Следует заметить, что на предприятии присутствует также должность аналитика, который делает прогнозы развития рынка производимой продукции. На него возложена большая часть анализа рисков различного характера.

В период с 1998 по настоящее время на предприятии имел место фрагментарный подход к функционированию системы управления рисками. Оценка и управление рисками производились в отдельных зонах, имеющих осознанный наиболее высокий уровень риска и требующих немедленных мероприятий по снижению его уровня. На данном этапе процедуры, связанные с предупреждением риска, разрабатывались и внедрялись специалистами подразделения по управлению рисками после реализации риска, например, крупной аварии, значительных потерь от курсовой разницы в отчете о прибылях и убытках компании, увеличения случаев неисполнения обязательств контрагентами.

Приведем некоторые примеры по разработке стратегии управления рисками. Масштабное обновление основных производственных фондов, проводимое менеджментом компании начиная с 2002 года, явилось причиной роста проектных рисков, т. е. целого комплекса рисков, связанных с процедурой принятия решений и реализацией инвестиционных проектов на предприятии.

Разработка и внедрение процедуры управления проектными рисками началась на ОАО «МКХП» в 2002 году. Первым шагом стал анализ действующих методологий в области оценки рисков инвестиционных проектов и выработка собственной, приемлемой для компании процедуры оценки и управления. В качестве метода оценки был определен метод имитационного моделирования, известный также как метод Монте-Карло, позволяющий оценить чистую текущую стоимость проекта с учетом совокупности факторов риска на основе генерации большого количества сценариев реализации инвестиционного проекта. Данный метод позволил определить наиболее рискованные для компании проекты на стадии принятия решения об их реализации и выявить возможные варианты снижения риска.

Но на предприятии управление рисками не может существовать обособ-

ленно, а является частью общей управленческой деятельности компании, таким образом, появляется необходимость «встраивания» элементов этого процесса в системы стратегического и операционного планирования, бюджетирования, мотивации и оценки результатов деятельности.

Так как риски выявляются исходя из стратегических целей компании, операционные планы и финансовые бюджеты должны предусматривать выделение необходимых ресурсов для реализации планов управления рисками, а успех или неспособность исполнителей достичь поставленных целей в ходе выполнения соответствующих планов должны найти свое отражение при определении размеров бонусов этих сотрудников.

Этого на анализируемом предприятии не предусматривается.

Анализ сложившейся ситуации показал как велико влияние фактора риска на работу рассматриваемого предприятия. Влияние рисков сказывается на всех сторонах работы предприятия, ухудшая его финансовое положение, производственные, сбытовые возможности, способность отвечать по своим обязательствам и другие аспекты. Кроме этого, изучив работу предприятия в различных подразделениях, был замечен следующий основной недостаток: функциональные специалисты занимаются лишь локальными задачами своего подразделения, а достижение локальных целей не всегда приводит к целям организации.

Из всего вышеперечисленного видна актуальность и необходимость наличия на этом предприятии эффективной системы управления риском. В условиях производственного предприятия управление риском основывается на концепции приемлемого риска, постулирующей возможность рационального воздействия на уровень риска и доведения его до приемлемого значения. Таким образом, проект организации системы управления риском в ОАО «МКХП», предусматривает, для наиболее эффективной реализации данной функции, выделение в системе управления предприятием отдельного структурного подразделения – отдел управления риском (ОУР). Проект обязательно должен включать разработку организационной структуры ОУР, разработку управленческой процедуры и карты организации труда на рабочем месте.

Этот отдел должен, в обязательном порядке, принять на вооружение специальную программу целевых мероприятий по управлению риском (ПЦМ). Разработка такой программы на уровне предприятия должна обеспечивать управление рисками, при котором основным элементам структуры и деятельности фирмы гарантируется высокая устойчивость и защищенность от внутренних и внешних рисков.

Руководству ОАО «МКХП» вообще должно принадлежать ключевая роль в решении проблем управления риском, так как оно утверждает программы мероприятий по снижению риска, принимает решения о начале их реализации в критических ситуациях, принимает предложенные пробные решения вместе с антирисковыми программами либо отвергает их. Заметим в связи с этим, что непосредственная реализация мероприятий по управлению риском зачастую противоречит деятельности основных производственных и управленческих подразделений предприятия, ухудшает их отчетные показатели, так как требует затрат, не приносящих сиюминутных доходов, или омертвления части капитала при создании страховых резервов. Поэтому крайне важно, чтобы окончательные антирисковые решения принимались на высшем уровне управления, где стоящие перед предприятием глобальные цели, связанные с обретением стабильности и устойчивости работы, улучшением финансового положения и ростом масштабов хозяйственной деятельности, не заслоняются промежуточными, «местническими» целями отдельных подразделений и их управляющих.

По моему мнению, при недостатках, выявленные непосредственно в ОАО «МКХП», необходимо чтобы отдел управления риском состоял из следующих основных исполнительных групп – мониторинга предприятия и среды его функционирования, аналитиков риска, планирования антирисковых мероприятий и управления в кризисных ситуациях, которые задействованы в процессе управления риском и связаны информационными потоками.

Нами была предложена организационная структура ОУР для ОАО «МКХП» (рисунок 1).



Р и с у н о к 1 Организация управления риском на ОАО «МКХП»

На рисунке 1 отображена предлагаемая организационная структура подразделения, реализующего на ОАО «МКХП» функцию управления риском, где одинарными стрелками показаны командные связи между структурными элементами, а двойными – информационные связи. Необходимо отметить, что каждая из групп, входящих в состав отдела управления риском, должна включать специалистов различных областей знаний: прежде всего – антирискового управляющего, специалиста по маркетингу, специалиста по финансам, по управлению персоналом, планово-экономической работе, по производству.

Установление приемлемого уровня риска для данного периода времени, для рассматриваемого пробного решения и тому подобное, а также оценка (утверждение) приемлемости достигнутого уровня риска для данного пробного решения являются прерогативой руководства предприятия или администратора соответствующей подсистемы, подготовившей предложение. Роль блока координации в этом случае сводится к обеспечению контроля за соблюдением установленных значений приемлемого уровня риска.

К числу возможных самых общих процедур управления рисками следует отнести: принятие рисков на себя (то есть на свою ответственность); отказ от рисков; передача части или всей ответственности по рискам другим субъектам.

Таким образом, выбор той или иной процедуры управления рисками определяется общей стратегией предприятия в отношении рисков, которая, в свою очередь, зависит от суммарного размера потенциальных убытков, с одной стороны, и финансовых возможностей фирмы с другой. Стратегия фирмы в отношении рисков может быть различной.

Количественным критерием выбора той или иной процедуры управления рисками являются пороговые значения, установленные либо по вероятности появления убытка, либо по размеру возможного убытка по некоторым направлениям и аспектам деятельности предприятия.

В процентном соотношении экономическая эффективность при введении антирискового отдела в структуру предприятия составила 31 % (в год) – экономии предполагаемых затратных средств (покрытие не предвиденных расходов в случае: упущенной финансовой выгоды, отсутствие маркетинговых исследований в деятельности всей отрасли, например предвидение действий конкурентов, поломки и простоя техники), и 9% (в год) – окупаемость вложенных средств на создание и функционирование самого отдела по управлению рисками в ОАО «МКХП».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Антикризисное управление: Учебник/ Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – М.: Омега-Л, 2008. – 336с. – (Успешный менеджмент).
2. Антикризисное управление: Учебник/ Под. ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 432с. – (Серия «Высшее образование»).
3. Бизнес-планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, А.А. Касаткин. – М.: КНОРУС, 2008. – 448с.
4. Веснин В.Р. Стратегическое управление: Учебник. /В.Р.Веснин – М.: ТК Велби, 2008. – 328с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебное пособие. / О.С. Виханский – М.: Гардарики, 2001. – 357с.
6. Мировая экономика: Учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 735с.
7. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2008. – 496с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»).