

Построение системы риск-менеджмента на предприятиях электромашиностроения

© 2013 Козловский Александр Николаевич

© 2013 Кулик Юрий Александрович

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

191023, г. Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21

E-mail: fomin@sseu.ru

Доказывается необходимость создания системы риск-менеджмента на предприятиях электромашиностроения, что не является обязательным стандартом в нашей стране для предприятий данной отрасли. Определение целей, задач и функций риск-менеджмента служит основой для построения его системы в рамках управления предприятием, для чего должна быть разработана функциональная структура и алгоритм управления риском в системе управления. Система управления рисками обеспечивает предприятие более полной информацией, что повышает уровень конкурентоспособности предприятия и обеспечивает процветание бизнеса.

Ключевые слова: риск, конкуренция, управление, прибыль, убытки, конкурентное преимущество.

Волнующие слова для инвесторов и акционеров компаний по всему миру - “рост и доходность бизнеса”, но в отсутствие механизмов управления рисками они могут быть мнимыми или недостижимыми показателями эффективности.

В активно развивающемся и конкурентном мире предприятия электромашиностроения, используя только пассивную позицию, не могут управлять стратегическими или тактическими рисками, поэтому им необходимо вырабатывать такое коммерческое мышление и такие инструменты, которые позволят придать большую сбалансированность анализу показателей прибыли и исследовать многоаспектность риска, связанного с любыми возможностями или операциями.

Создание системы управления рисками для зарубежных предприятий является необходимым условием их успешного существования, в то время как в нашей стране построение подобных систем еще не стало обязательным стандартом для предприятия.

В России на сегодня нет документа, детально регламентирующего или хотя бы рекомендующего методику, по которой надо реализовывать процедуры управления рисками на предприятии. В данный момент разрабатывается проект закона, в основу которого положена зарубежная практика в этой области. Единственным отечественным стандартом в области управления рисками является ГОСТ Р 51897-2002 “Менеджмент риска. Термины и определения” - перевод выпущенного в 2002 г. международного стандарта ISO/IEC Guide 73:2002 “Risk management. Vocabulary. Guidelines for use in standards”.

На международном уровне утверждена терминология в области международного риска (ISO/IEC Guide 73:2002). Общие требования к содержанию процессов менеджмента, их структура и состав определены в национальных стандартах таких стран, как Австралия, Новая Зеландия, Канада, Япония и др., которые и являются наиболее авторитетными стандартами, и в специализированных документах некоторых отраслей (QS 9000, НАССР и др.).

Существующее множество различных концепций комплексного подхода к управлению рисками условно можно разделить на две основные группы.

Первая группа концепций представляет собой руководство по комплексному управлению рисками, разработанные различными профессиональными объединениями и ассоциациями, и содержат основные сведения о подходе к управлению рисками, а также об этапах процесса комплексного управления рисками в компаниях с указанием на важные моменты, требующие особого пристального внимания в рамках реализации каждого этапа.

Вторая группа концепций представляет собой более конкретные методики по организации и внедрению комплексного управления рисками в компаниях. Как правило, подавляющее большинство этих методик разработано консалтинговыми компаниями, специализирующимися на оказании услуг в области управления рисками. Предлагаемые методики обычно базируются на тех же общих принципах, которые изложены в национальных стандартах, и различаются лишь

видением компании того, каким образом идеи, изложенные в них, можно реализовать в отношении реально существующих предприятий.

Не следует рассматривать современные методы управления рисками только как непрерывный процесс снижения корпоративного риска. Риск-менеджмент - это то, как предприятия выбирают для себя оптимальный тип и уровень риска. Ради будущих неопределенных прибылей принимается большинство бизнес-решений, связанных с потерей определенных ресурсов, и в этом смысле управление рисками и принятие рисков не являются противоположными понятиями, это две стороны одной медали. Умение сделать выбор преднамеренного риска в отношении прибыли лежит в центре процесса управления всех предприятий, длительное время успешно работающих на рынке.

Необходимость внедрения комплексной системы управления рисками в целом для любого предприятия электромашиностроения может быть обусловлена следующими причинами:

- колебания спроса и предложения на продукцию и потребляемое сырье;
- отраслевая конкуренция;
- возрастающая волатильность финансовых рынков;
- интеграционные процессы (слияния и поглощения);
- давление регулирующих органов;
- опасный характер производства;
- совершенствование механизмов корпоративного управления.

Система управления рисками на предприятиях электромашиностроения включает в себя стратегию и тактику риск-менеджмента. Стратегия риск-менеджмента направлена на достижение долговременных целей и задач. Формируется она по результатам оценки неопределенности ситуации и связана с применением эффективных методов достижения целей в течение длительного времени. Стратегия риск-менеджмента основывается на результатах мониторинга системы жизнедеятельности предприятия и напрямую определяется решением, принимаемым высшим руководством. Стратегия предопределяет тактику, т.е. совокупность методов, приемов, используемых в конкретных условиях среды функционирования предприятия для достижения поставленных целей, не противоречащих целям долговременным. Создание на предприятии определенной структуры, направленной на внедрение системы управления рисками, позволяет претворить в жизнь стратегию и тактику риск-менеджмента.

Начать процесс управления рисками лучше с исследования внутренней среды бизнеса, которая показывает, готово ли предприятие к управлению

рисками или нет с точки зрения восприятия риска сотрудниками. Затем следует формирование стратегических целей и задач предприятия, определение уровня убытков и потерь (уровня толерантности), с которыми оно готово мириться в ходе достижения своих стратегических целей, т.е. этот этап сопровождается оценкой "риск-аппетита".

Следующий этап - сравнение выявленных рисков с уровнем толерантности к рискам. Часть рисков будет находиться ниже этой границы, а часть - превышать ее, так как у каждого предприятия есть свой уровень толерантности. Риски, которые окажутся выше, целесообразно нанести на корпоративную карту рисков, поскольку в данном случае речь будет идти о серьезных финансовых последствиях, и разработать план мероприятий (методы реагирования) по воздействию на такие риски в целях их минимизации.

Заключительный этап - это контрольные процедуры, информация и мониторинг, которые проводятся для обеспечения гарантии того, что реагирование на возникающий риск происходит своевременно, осуществляется эффективный обмен информацией между корпоративным уровнем и бизнес-единицами, а также для наблюдения, проверки и корректировки всего процесса управления рисками.

Основная цель риск-менеджмента - уменьшение опасности принятия неверного решения и сокращение возможных негативных последствий нежелательного развития событий в ходе реализации принятых решений. В общем виде система риск-менеджмента представляет собой процесс подготовки и реализации мероприятий, направленных на достижение поставленной цели. Н.А. Рыхтикова предлагает решать задачи, связанные с достижением основных целей риск-менеджмента, путем проведения следующих мероприятий:

- выбора стратегии управления риском;
- разработки адаптивного к риску режима деятельности предприятия;
- организации реализации адаптивного режима;
- создания подсистемы управления риском на предприятии;
- разработки методологии оценки и управления рисками;
- контроля реализации адаптивного режима;
- оценки воздействия рисков;
- выбора и реализации методов управления рисками, направленных на снижение их негативного воздействия¹.

Каждая задача включает в себя более конкретные вопросы. Например, чтобы оценить воздействия рисков, нужно:

- проанализировать факторы и выявить причины рисков;
- определить основные виды рисков, характерные для конкретных условий и вида деятельности;
- дать количественную оценку рисков с помощью различных методов.

Правильно выстроенная система управления рисками обеспечит руководство предприятия электромашиностроения более полной информацией о возможных опасностях и угрозах, что позволит более обоснованно принять решения, осознанно принять риск, связанный с получением дополнительной прибыли или снижением возможных убытков.

В процессе организации управления риском выделяют подготовительный этап и основной. Подготовительный этап организации системы риск-менеджмента связан с анализом факторов и причин рисков, с оценкой их воздействия. Основной этап организации системы управления риском направлен на разработку и реализацию адаптивного режима функционирования предприятия в условиях воздействия риска выбором методов управления рисками. Определение целей, задач и функций риск-менеджмента является основой для построения его системы в рамках деятельности предприятия. Первоначально для установления организационной структуры должны быть разработаны функциональная структура и алгоритм управления риском в системе управления предприятием.

Функциональная структура риск-менеджмента состоит из двух уровней - координирующего и исполнительного.

Функции исполнительного уровня обеспечиваются выполнением конкретных мероприятий анализа и оценки рисков в ходе претворения в жизнь уже принятых при подготовке имеющих важное значение для предприятия решений. Исполнительный уровень выполняет две основные задачи: постоянный контроль риска при функционировании предприятия и управление риском, связанным с процессом подготовки и принятия решений всех уровней, и предотвращение негативного развития событий.

Функция контроля над воздействием рисков состоит в своевременном выявлении и предотвращении значительного изменения воздействия риска, определении его причины и предназначена для определения тенденций нежелательного развития событий с целью последующего ослабления негативных последствий, к которым может привести нежелательное развитие событий.

Осуществление функции управления рисками позволит идентифицировать факторы риска,

действие которых станет наиболее вероятным или существенным в результате принятия решения, и оценить изменение воздействия риска. По результатам такого анализа могут быть разработаны мероприятия, устраняющие или снижающие нежелательные последствия проявления воздействия риска, а возможно, будет рекомендовано отказаться от предлагаемого решения как неоправданно рискованного.

Все направления деятельности и работа всех звеньев подсистемы управления риском согласовываются на координирующем уровне в соответствии с целями и задачами предприятия электромашиностроения.

При выполнении функции координации необходимо²:

- указать сроки проведения работ, форму и объем представления результатов;
- задать состав и порядок выполнения работ по анализу, оценке риска;
- подготовить необходимую нормативную и справочную информацию;
- собрать текущую информацию;
- запустить процесс разработки мероприятий по снижению негативного воздействия риска;
- довести выработанные предложения до сведения руководства предприятия, а после их утверждения организовать реализацию мероприятий, направленных на снижение негативного воздействия рисков.

Система управления риском состоит из объекта и субъекта управления. В качестве управляемого объекта будут выступать предприятие электромашиностроения, действующие на предприятии технологические процессы и информационные потоки, его экономические отношения с другими хозяйствующими субъектами, рабочие и служащие предприятия.

Управляющие воздействия разрабатываются субъектом управления, им на предприятии электромашиностроения может быть либо специализированное подразделение, либо сотрудники, которым делегированы соответствующие полномочия или пользующиеся услугами профессиональных консультантов.

Чтобы любая деятельность была успешной и управляемой, она должна быть структурирована. Можно выделить три основных организационных аспекта такой структуры и в отношении системы управления риском: собственно деятельность риск-менеджера, деятельность подразделения (отдела) управления риском, роль и место подразделения по управлению риском в организации.

Как правило, возникающие у предприятий затраты на компенсацию риска образуются из

двух статей: на оценку риска и на реализацию мероприятий по снижению негативного воздействия рисков, традиционные схемы принятия решений не учитывают. Вследствие этого не каждое предприятие может внедрить систему риск-менеджмента в том или ином объеме. Кроме того, внедрение такой системы не всегда необходимо: в большинстве случаев достаточно услуг сотрудника предприятия (риск-менеджера) или специализированных фирм-консультантов. Организация на предприятии отдельного подразделения по управлению рисками чаще всего целесообразна на этапе развития и стабилизации деятельности, а структура по управлению рисками может носить системный характер либо быть ориентированной на отдельные виды рисков. Реализация системного подхода в области риск-менеджмента, как правило, позволяет в большей степени снизить воздействие рисков, в том числе за счет синергетического эффекта.

Руководству предприятия всегда принадлежит ключевая роль в решении проблем управления риском, так как именно руководство принимает или не принимает предложенные решения и программы минимизации воздействия рисков, утверждает программы мероприятий по снижению негативного воздействия рисков, принимает решения о начале реализации этих мероприятий в критических ситуациях.

Организационную структуру управления риском на предприятии формирует риск-менеджер. Он же разрабатывает основные положения и инструкции, связанные с этой деятельностью. В Положении по управлению риском содержится изложение того, какие риски учитывает предприятие электромашиностроения и как оно ими управляет. Формулировка положений данного организационно-распорядительного акта показывает, что:

- предприятием продуманы долгосрочные цели и задачи управления риском и тем самым предприятие декларирует свою уверенность в том, что на основе имеющейся информации оно выбрало приемлемый подход и демонстрирует свое понимание существования потенциальных опасностей и принимает необходимые превентивные меры;
- предприятие определило для себя правила и периодичность проведения анализа и оценки риска, регламент представления руководству ре-

комендаций по снижению неблагоприятного воздействия рисков и снижению уровня возможных аварий, способ регистрации, хранения и повторного использования результатов мониторинга;

- предприятие разработало порядок создания определенных финансовых резервов на компенсацию возможных ущербов или убытков в ходе функционирования предприятия и т. д.;
- предприятие декларирует свое внимание к работе подразделения по управлению риском.

В Положении должно быть указано, кто и за какие сферы управления риском на предприятии несет ответственность, за что ответственны другие подразделения, не входящие в состав отдела управления риском, дифференцированы полномочия и ответственность за определенные аспекты управления риском, определен порядок взаимодействия подразделений и т. п.

В настоящее время в процессе управления рисками нет единых универсальных решений. Каждое предприятие имеет свою специфику и особенности, поэтому конкретные шаги по управлению рисками могут быть весьма разнообразны и должны подбираться индивидуально. Вместе с тем о необходимости разработки некоторой общности и универсальности принципов и подходов к решению многих вопросов риск-менеджмента говорит практика стран с развитой экономикой и серьезной рыночной инфраструктурой.

Предприятия, обладающие более полной информацией, имеют преимущество перед менее информированными конкурентами. Как только предприятия это понимают и начинают более ответственно подходить к вопросам организации риск-менеджмента, наличие данной системы становится уже не преимуществом, а жизненной необходимостью, без которой просто невозможно конкурировать на рынке.

Мы часто воспринимаем риски как нечто не зависящее от нас, но на самом деле это не так. Рисками можно и нужно управлять, чтобы обеспечить конкурентоспособность бизнеса, его безопасность и успех.

¹ Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации. М., 2012.

² Клейнер Г.Б. Стратегии бизнеса: аналитический справочник. М., 1998.