
ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

И.Г. Разумовская

Эффективное управление предприятием в современных условиях должно обеспечивать экономически безопасное существование бизнеса. Под экономической безопасностью мы понимаем такое состояние хозяйственного субъекта, при котором жизненно важные компоненты структуры и деятельности предприятия характеризуются высокой степенью защищенности от нежелательных изменений [1].

Стратегические планы предприятия реализуются в условиях неоднозначности реальных социально-экономических процессов и сопряжены с риском. Для поддержания экономической безопасности предприятию следует придерживаться стратегии, обеспечивающей достаточный уровень и наращивание социально-экономического потенциала, устойчивое развитие бизнеса и подготовленность к возможным нежелательным изменениям в сфере его деятельности.

Количество и разнообразие факторов риска, ослабляющих условия стабильной работы предприятия, возрастает, поэтому функция управления риском приобретает все более самостоятельную роль и становится одним из важнейших условий обеспечения экономической безопасности.

Для реализации функции управления риском на предприятии необходимы значительные организационные усилия, затраты времени и других ресурсов. Наиболее целесообразно осуществлять эту функцию с помощью специальной подсистемы в системе управления предприятием и специализированного подразделения в организационной структуре. Такое подразделение было бы логичным дополнением к традиционно самостоятельным функциональным подсистемам предприятия.

Главной целью управления рисками на предприятии должно стать получение прибыли при оптимальном, приемлемом для предприятия, соотношении затрат и степени риска, а в долгосрочной перспективе – устойчивое и максимально эффективное функционирование сегодня и обеспечение высокого потенциала развития и роста предприятия.

Важно, что система управления рисками должна рассматриваться не как отдельная

задача, а как часть изменения общей корпоративной системы управления, целью которой в конечном счете является повышение эффективности бизнеса.

Подсистема управления риском состоит из объекта и субъекта управления. В качестве управляемого объекта здесь выступает предприятие, его экономические отношения с другими хозяйствующими агентами, рабочие и служащие предприятия, действующие на предприятии технологические процессы и информационные потоки. Управляемой переменной является расчетная величина – уровень риска. Управляющая часть, или субъект управления, в этой подсистеме – специальная группа людей (подразделение или сотрудник предприятия, пользующийся услугами профессиональных консультантов), которая на основе полученной информации, используя различные методы теории риска, разрабатывает меры для снижения уровня риска или удержания его в допустимых пределах.

Руководству предприятия должна принадлежать роль инициатора при решении задач управления рисками, так как необходимые мероприятия требуют значительных затрат, не приносящих быстрой и очевидной отдачи. На уровне высшего руководства должны утверждаться программы мероприятий по снижению уровня рисков, а также приниматься решения о начале их реализации при возникновении критических ситуаций.

Задачи и функции подразделения управления риском должны быть четко определены и утверждены. Состав и порядок работы подразделения управления рисками может быть различным в зависимости от масштаба предприятия, его внешней среды, конкретных задач, решаемых предприятием и многого другого. Его деятельность должна быть подкреплена соответствующими регламентирующими и распорядительными документами, определяющими для данного предприятия периодичность проведения анализа риска, способ фиксации, хранения и повторного использования результатов мониторинга и анализа рисков, порядок

предоставления руководству рекомендаций по антирисковым мероприятиям и контролю за их исполнением.

Содержание и взаимодействие подсистемы управления риском на предприятии с другими подсистемами представлены на схеме (рис. 1). Подсистема включает пять основных блоков:

- 1) блок сбора необходимой информации;
- 2) аналитический блок;
- 3) блок разработки управленческих решений с учетом фактора риска;
- 4) блок координации;
- 5) блок справочной и методической информации.

Ключевое взаимодействие осуществляется с подсистемой стратегического управления предприятием.

Формирование системы управления рисками осуществляется посредством реализации трех последовательных этапов:

1. Создание вертикально-интегрированной системы оценки и прогнозирования рисков (картографирование и оценка рисков). На этом этапе анализируются и описываются все бизнес-процессы предприятия, процедуры контроля и принятия решений. На основе проведенного анализа составляются карты рисков, схемы их консолидации, определяются ключевые процедуры контроля. Далее, на основе уже составленной карты рисков и схем консолидации, разрабатывается инструментарий расчетов (процедур оценки и прогнозирования).

2. Разработка процедур контроля, управления, принятия решений и процедур минимизации, страхования и хеджирования рисков. На этом этапе разрабатываются процедуры контроля над рисками и управления рисками (в том числе, процедуры установления лимитов, анализа контрагентов, анализа деятельности поставщиков и подрядчиков и т.д.); разрабатывается концепция системы принятия решений, концепции минимизации рисков (в том числе система диверсификации рисков, система управления лимитами, включая распределение лимитов на отдельные сегменты бизнеса, отдельные структурные подразделения, отдельные инструменты, диверсификацию рисков по контрагентам, продуктам и по срокам); разрабатываются процедуры пересмотра основных параметров лимитной политики предприятия (пересмотр лимитов и концепции их распределения, пересмотр резервов и концепции их распределения),

а также концепция резервной политики предприятия. На этом этапе разрабатываются также концепции и процедуры страхования, подходы к разработке схем хеджирования.

3. Внедрение разработанной системы управления рисками и ее эффективная интеграция в информационную систему, систему управления и организационную систему предприятия. На этом этапе производится анализ информационных требований (к количеству и качеству необходимой информации), разработанной системы управления рисками, с одной стороны, и ограничений существующей информационной системы и особенностей ведения бизнеса – с другой; выработка направлений оптимизации и рекомендаций по внедрению; разработка поэтапного плана внедрения; проведение работ по внедрению и тестированию системы управления рисками.

Основными задачами системы управления рисками на предприятии является повышение его финансовой устойчивости и совершенствование механизмов управления путем осуществления следующих функций:

- идентификации рисков;
- оценки рисков;
- разработки мероприятий по минимизации рисков;
- мониторинга рисков;
- контроля выполнения мероприятий по минимизации рисков.

Эффективность функционирования системы управления риском на предприятии во многом зависит от корректности выбранного режима реализации политики управления рисками. Вопрос, который требует принципиального решения на этапе построения системы, может быть сформулирован как необходимость определения принадлежности мероприятий риск-менеджмента к политике экстренного реагирования или к сфере экстраполяционных действий. Ответ на данный вопрос автоматически предопределяет и параметры информационной базы, которая используется системой риск-менеджмента для выработки решений [2].

Политика экстраполяции предполагает, что предприятие направляет все усилия на построение такой системы функционирования, которая исключает саму возможность появления экстренных ситуаций, возникновение которых рассматривается как недоработка самой системы управления риском.

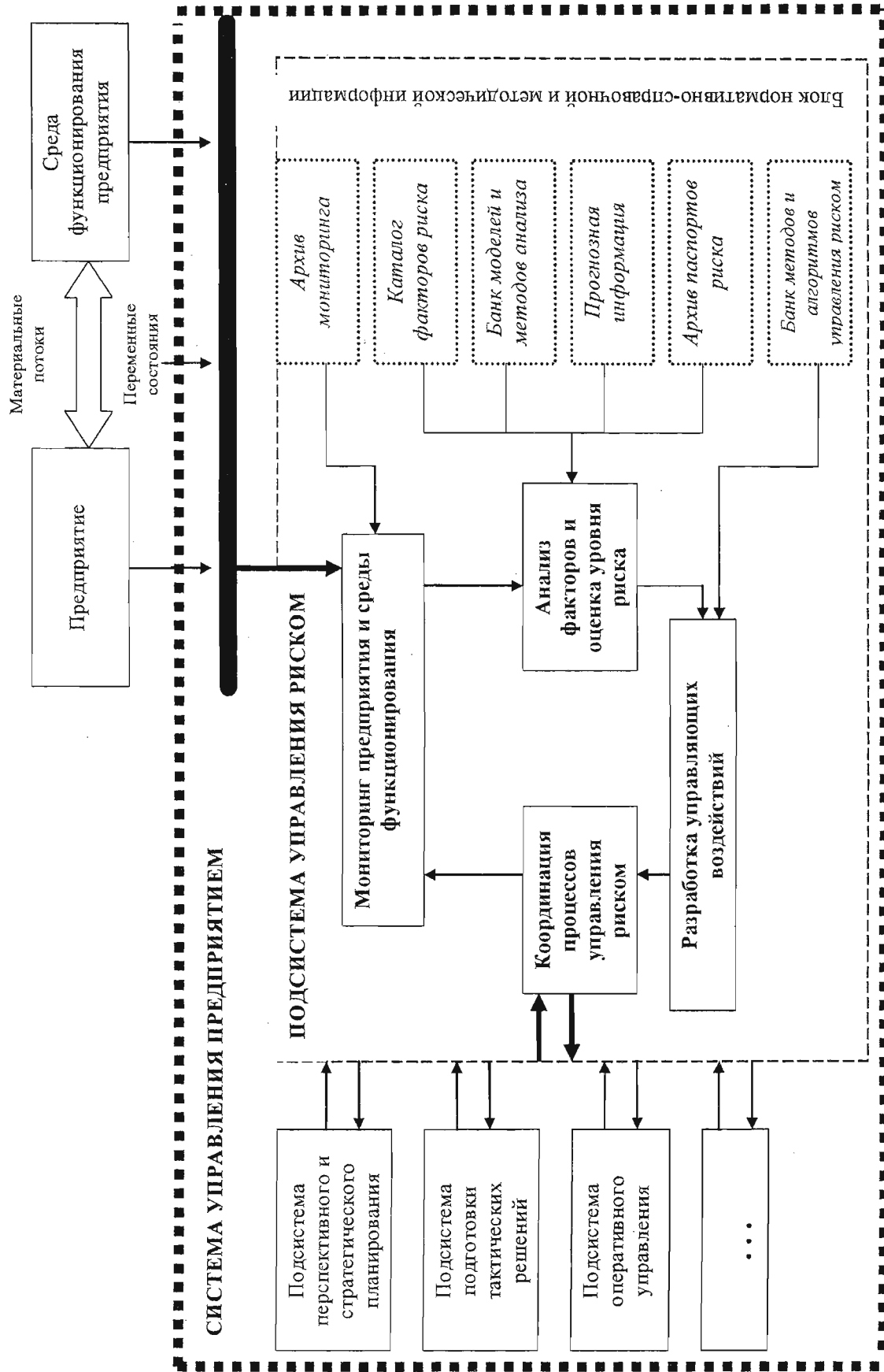


Рис. 1. Система управления риском в общей системе управления предприятием

Политика экстренного реагирования нацелена на создание системы, сигналом для начала действия которой является наличие экстраординарной ситуации. При ее отсутствии система находится в инерционном состоянии покоя. Но деятельность по управлению рисками предполагает не дискретность действий, а наоборот, их непрерывность, так как нацелена не столько на антикризисное управление, т.е. на нивелирование экстренных ситуаций, сколько на создание эффективного активно-адап-

тационного функционирования в условиях риска.

Логично рассматривать управление рисками как синтез систем экстраполяционного и экстренного управления.

Все методы управления риском могут быть сгруппированы в четыре направления с выделением отдельных инструментов (рис.2):

- 1) методы уклонения от риска;
- 2) методы локализации риска;
- 3) методы диссипации риска;
- 4) методы компенсации риска.

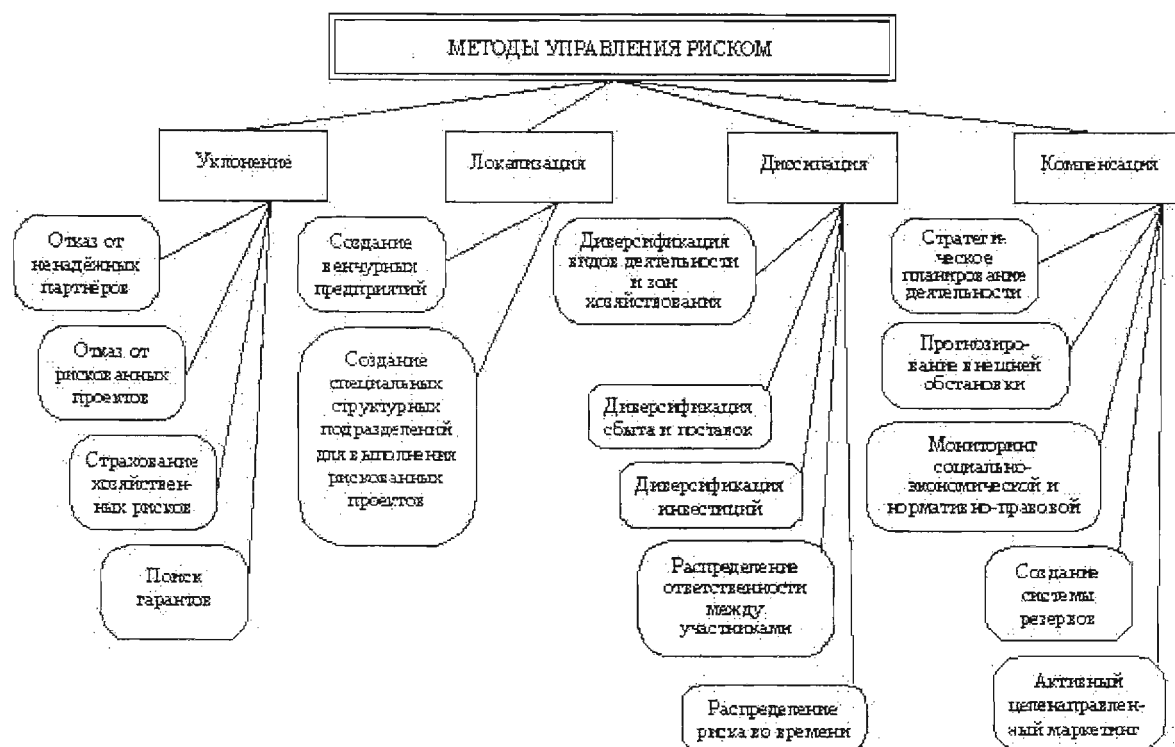


Рис. 2. Классификация методов управления риском [1]

Применяется также ряд неформализуемых методов минимизации рисков, косвенно воздействующих на качество организации риск-менеджмента и управления предприятием в целом. К таким методам можно отнести:

- повышение эффективности использования кадрового потенциала;
- оптимизацию организационной структуры;
- степень инновационности предприятия;
- развитие и поддержание связей с инфраструктурными организациями и другими участниками рынка.

В рамках системы управления рисками объектом контроля системы являются:

- наличие, полнота и эффективность стратегии организационного развития предприятия, включая вопросы маркетинговой политики;

стратегического партнерства; региональной политики; стратегических инвестиций;

- соблюдение и эффективность установленных процедур планирования и бюджетирования, управленческой отчетности;
- установление и соблюдение процедур защиты от юридических рисков, установленных внутренними документами предприятия;
- установление и соблюдение Положений о лимитах и контрольных цифрах объема и иных параметров операций и сделок, за пределами которых решения о проведении сделки или операции контролируются или принимаются вышестоящим руководством;
- установление и соблюдение Положений о требованиях и методах обеспечения в сделках обязательств контрагентов и третьих сторон;

– наличие актуализированных (с учетом текущей конъюнктуры и прогнозов) планов действий в чрезвычайной обстановке;

– эффективность применения процедур защиты конфиденциальной информации, доступ работников к имеющейся на предприятии информации в зависимости от их компетенции, а также требования к поиску оперативной информации;

– соблюдение и эффективность применения документов о политике в области управления персоналом;

– соблюдение и эффективность использования документов о политике в области охраны, промышленной, пожарной, санитарной и иной безопасности.

Формирование системы управления риском и включение ее в общую систему управления предприятием позволит повысить стратегическую безопасность бизнеса. Системы и программы управления рисками актуальны и практически значимы для предприятий Республики Беларусь, ориентирующихся на инновационный путь развития, связанный в первую очередь с техническим перевооружением. К таким предприятиям относятся не только крупнейшие, но и предприятия малого и среднего бизнеса. Для них наиболее значимыми являются риски инвестиционного проектирования и реализации инвестиционных проектов, требующие существенных финансовых, материальных и трудовых затрат.

ЛИТЕРАТУРА

1. Стратегии бизнеса: аналитический справочник / Под общ. ред. Г.Б. Клейнера. М.: «КОНСЭКО», 1998.
2. Агафонова И.П. Построение эффективной системы риск-менеджмента на предприятии при реализации инновационного проекта // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. №4.
3. Проценко О.Д., Цакаев А.Х. Риск-менеджмент на российских предприятиях // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. №6.

РЕЗЮМЕ

В статье представлено решение актуальной задачи феноменологического моделирования системы управления рисками на предприятии в условиях рыночной деятельности с учетом выраженной конкурентной среды, что позволит решить вопрос о повышении стратегической безопасности бизнеса. В рамках построенной модели рассматривается вопрос формирования политики управления рисками, построение и развитие подсистемы риск-менеджмента на предприятии. Полученные результаты актуальны и практически значимы для предприятий Республики Беларусь, ориентирующихся на инновационный путь развития, связанный, в первую очередь с техническим перевооружением.

SUMMARY

The urgent problem of phenomenological modelling of risks control system at the enterprise under highly competitive market conditions and the way to deal with it is presented. That will allow to increase strategic safety of business. Within the framework of the designed model the issue of formation of risks management policy is considered, as well as that of construction and development of risk-management subsystem at the enterprise. The obtained results are current and practically significant for the enterprises of Belarus making for an innovative way of development connected, first of all, with technical re-equipment.

* Статья поступила в редакцию 26 июня 2006 г.