

РАЗДЕЛ II.

ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

УДК 338.45

Абдулмаджидова А.Д.

Московский государственный областной университет

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ

A. Abdulmadzhidova

Moscow State Regional University

FORMING AND DEVELOPING RISK MANAGEMENT SYSTEMS AT BUILDING MATERIALS ENTERPRISES

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы разработки комплексного подхода к формированию и развитию систем управления рисками промышленного предприятия на основе концепции корпоративного риск-менеджмента. Данный подход детерминирован сложностью и многоаспектностью процессов управления на предприятиях в сфере производства строительных материалов, основывается на распределительной функциональной модели и в своей структуре содержит методологический, организационный, нормативно-информационный, экономический, психологический аспекты, игнорирование которых может негативно сказаться на эффективности функционирования разрабатываемых структур. Приведен ряд концептуальных принципов, которые могут быть положены в основу гибких и актуальных систем управления риском.

Ключевые слова: комплексный подход, управление риском, фактор риска, риск промышленного предприятия, корпоративный риск-менеджмент.

Abstract. The article considers the problems of forming and developing risk management systems at industrial enterprise based on Enterprise Wide Risk-Management. The method is determined by management complexity and multiplicity at industrial enterprises producing building materials. It is based on distributive functional model and its structure includes methodological, organizational, regulatory, informational, economical and psychological aspects. Ignoring these aspects may negatively affect the efficiency of the developed systems operation. The article also suggests a number of conceptual principles which could become the foundation of adaptive and urgent risk-management systems.

Key words: complex approach, risk-management, risk factor, industrial enterprise risk, enterprise wide risk-management.

© Абдулмаджидова А.Д., 2011.

Промышленные предприятия в сфере производства строительных материалов обладают рядом специфических характеристик, влияющих на формирование организационно-экономических и управленческих процессов. К таким особенностям можно отнести многоуровневость и многоаспектность управленческих процессов, обусловленных сложностью производства; длительность производственного цикла; потребность в высокой фондовооруженности; материало- и энергоемкость производственных процессов. К характеристикам внутренней среды организации добавляются факторы воздействия окружающей среды, например, зависимость от потребностей строительного комплекса, высокий уровень конкуренции со стороны иностранных производителей строительных материалов [1, 4]. Все эти условия являются факторами риска, с которыми предприятиям в сфере производства строительных материалов приходится взаимодействовать ежедневно. Данная ситуация ставит перед предприятиями вопрос о необходимости управления риском и соответственно построении специализированной функциональной структуры.

Многоаспектность деятельности предприятий по производству строительных материалов обуславливает специфику формирования систем управления риском, которую следует создавать или совершенствовать на основании комплексного подхода. Этот подход, используемый в качестве методологической основы процесса управления, предполагает рассмотрение и учет всех возможных объективных и субъективных аспектов деятельности предприятия (таких, как экономические, организационные, правовые, технические, экологические, социальные, психологические и т. д.) в их взаимосвязи и взаимозависимости. Данная позиция дает возможность описать деятельность предприятия с учетом всей совокупности факторов и аспектов ее функционирования, а также оценить влияние каждого конкретного фактора на деятельность всей системы. С точки зрения построения системы управления хозяйственным риском промышленного предприятия

комплексный подход включает следующие аспекты: методологический, организационный, нормативно-информационный, экономический, психологический [3, 4].

В рамках методологического аспекта формирования системы управления рисками предприятия необходимо разработать общую концепцию управления рисками, сформировать карту рисков, разработать программу по управлению рисками. Определение концепции управления риском начинается с определения целей и задач управления рисками, а также приведение их в соответствие с целевой структурой предприятия. В концепции должны быть отражены базовые принципы и положения управления рисками, уровень толерантности к риску, приемлемые методы и процедуры для оценки и управления рисками промышленного предприятия. По нашему мнению, при построении или развитии уже существующей системы управления рисками предприятий в сфере производства строительных материалов необходимо ориентироваться на концепцию корпоративного риск-менеджмента (Enterprise Wide Risk-Management), которая сформировалась в теории и практике управления нефинансовыми рисками в последнее десятилетие. Она имеет ряд особенностей:

- вопросы управления рисками иницируются и координируются высшим руководством;
- функции управления риском реализуются посредством распределительной модели, в рамках которой разрабатывается общая стратегия управления риском промышленного предприятия и цели по управлению конкретными рисками формально включаются в целевую структуру соответствующего подразделения;
- процесс управления рисками непрерывен, происходит постоянный учет рисков;
- решение об управлении риском принимается на основе четких разработанных алгоритмов и методик;
- расширенный риск-менеджмент: рассматриваются все риски и возможности их управления.

Данная концепция нацелена на достижение предприятием следующих результатов:

- обеспечение максимального охвата в управлении факторов риска промышленного предприятия,
- разработку единой методологии управления рисками, основанную на специфике деятельности предприятия,
- повышение уровня информированности и качества принимаемых управленческих решений за счет формирования базы данных по факторам риска предприятия и их последующего анализа.

Создание карты рисков предприятия начинается с разработки методик выявления, оценки, ранжирования и классификации рисков промышленного предприятия. На основе данных методических разработок производится фактическая оценка факторов риска промышленного предприятия, производится их классификация и строится матрица рисков предприятия. Разработка программы управления риском представляет собой механизм, обеспечивающий непосредственное функционирование процесса управления риском, поэтапно отражающий процесс планирования, обеспечения и организации мероприятий, необходимых для минимизации убытков (потерь), вызванных случайными событиями.

В *рамках организационного аспекта* формирования системы управления риском необходимо обособить функцию по управлению риском в самостоятельное функциональное подразделение, разработать механизмы его функционирования и последующего контроля и развития. При формировании системы управления риском промышленное предприятие в сфере производства строительных материалов может реализовывать функции управления рискам несколькими путями: создать специализированное подразделение, структурно включить функции по управлению рисками в существующие отделы, привлечь сторонних консультантов для управления рисками предприятия.

Алгоритм создания функционального подразделения включает:

- выбор организационной модели вновь создаваемого подразделения по управлению риском, определение задач и функций данного подразделения;
- определение размера и ролевой модели подразделения по управлению рисками, ответственность и полномочия на исполнительном и координирующем уровнях;
- обозначение владельцев риска;
- описание вновь образованных, модифицированных функциональных связей внутри предприятия, схемы внутренней коммуникации и отчетности.

В рамках *нормативно-информационного* аспекта формирования системы управления рисками разрабатывается комплекс нормативно-распорядительных документов, регламентирующих и легализующих управление риском на предприятии. В рамках данного аспекта разработку необходимо направить по двум основным направлениям, а именно: в рамках *нормативного обеспечения* разработка целого ряда положений, распоряжений, приказов касающихся создания нового подразделения, разработки стратегии по управлению риском, распределению и перераспределению функциональных обязанностей, полномочий и ответственности среди работников предприятия. В рамках *информационного аспекта* обеспечения необходимо разработать комплекс справочно-методической литературы, содержащей методические указания по описанию и оценке рисков; устанавливающей принципы, термины и понятия процесса выявления и оценки рисков, применяемые методики качественной и количественной оценки, общие требования к процедуре и оформлению результатов, а также представить основные методы описания рисков на производственных объектах и т. д.

Документом, на основании которого формируется информационное обеспечение, может стать корпоративный стандарт по управлению рисками. Несмотря на тот факт, что на данный момент разработан ряд международных стандартов по управлению рисками, некоторые из которых применимы к практике промышленных предприятий, практическое

их применение их очень ограничено. Это связано с тем, что данные стандарты практически не отражают специфику отраслевой деятельности, не говоря уже об индивидуальных особенностях каждой конкретной организации. Поэтому при разработке частных стандартов управления производственными рисками предприятиям в сфере производства строительных материалов приходится обращаться не только к общепризнанным международным документам, но и к нарабатанной нормативно-законодательной базе, всей совокупности содержащейся в ней организационно-методической, регламентирующей информации, а также принимать во внимание специфику бизнес-процессов. Кроме этого, необходимо определиться с тем, в какой форме будет создаваться база данных, регламентировать обязательные для регистрации показатели, а также описать процессы документирования при управлении риском. Также очень важно разработать способы формирования работников и обеспечение доступа к имеющейся информации [4].

В рамках экономического аспекта необходимо обосновать вопрос целесообразности и эффективности проводимых мероприятий при построении и развитии системы управления риском. В зависимости от того, как широко процессы риск-менеджмента будут внедрены в систему корпоративного управления, какие механизмы будут задействованы, разработка и внедрение подобной системы потребует от предприятия пересмотра своих потенциальных расходов. Например, при принятии решения о создании службы по управлению рисками на предприятии независимо от ее размера предприятию придется увеличивать фонд оплаты труда, а при страховании предпринимательской деятельности, создании разнообразных страховых фондов на предприятии часть денежных потоков будет «заморожена» и соответственно извлечена из оборота.

Выделяют следующие источники финансирования риска:

– собственные средства предприятия (куда входят: текущий бюджет, в который на стадии планирования закладываются мероп-

приятия по управлению риском, и резервные фонды самострахования);

– заемные средства (куда входят: средства страховых компаний, которые могут быть получены в случае наступления соответствующего страхового случая; кредитные и инвестиционные средства банков и иных финансовых организаций; дотации из бюджетных и внебюджетных фондов).

В структуре финансирования риска можно выделить три основные статьи расходов. *Финансирование текущей деятельности* складывается из административных расходов на управление риском, таких, как: оплата труда риск-менеджеров, организация мониторинга рисков факторов, содержание информационных баз данных, оплата услуг консалтинговых фирм или сторонних специалистов. *Финансирование до неблагоприятного события* предполагает отвлечение части средств предприятия на организацию резервных фондов. *Финансирование в случае наступления неблагоприятного события* – из собственных, заемных или страховых средств [2, 5].

В рамках психологического аспекта необходимо уделить внимание возможным социально-психологическим последствиям внедрения данной структуры. Особенное внимание необходимо уделить вопросам мотивации работников и квалификации персонала. Сложности в мотивации персонала при формировании систем управления риском на основе комплексных систем управления риском могут появляться не только на исполнительском, но и на координирующем уровнях. Среди функциональных руководителей снижение интереса к управлению рисками может снижаться из-за отсутствия быстрых результатов на фоне значительных трудовых и финансовых затрат на формирование подобных систем. В этом случае необходима поддержка процессов управления риском высшим руководством и принятия соответствующих методик в качестве неотъемлемого элемента стратегического планирования. Среди рядовых работников неприятие процессов может произойти из-за нежелания увеличения объ-

ема работ и, соответственно, возлагаемой на них ответственности, или непонимания работниками новых функций.

Риск-менеджер должен обладать высоким уровнем профессиональных знаний и квалификации, хорошо разбираться в специфике деятельности предприятия, так как он является непосредственным участником процесса принятия управленческих решений, и во многом от его способностей зависит качество данных решений. К сожалению, на отечественном рынке труда очень мало высококвалифицированных специалистов, способных самостоятельно осуществить разработку и внедрение корпоративной системы управления риском. Учитывая эту особенность, предприятия часто обращаются к помощи сторонних консалтинговых организаций. По нашему мнению, самым эффективным вариантом является разработка систем собственными работниками предприятия при привлечении сторонних консультантов, что на основе высокой квалификации и опыта консультантов и знании бизнес-процессов работниками предприятия позволит разработать наиболее подходящую для предприятия систему и внедрить ее с наименьшими нежелательными отклонениями. Помощь сторонних консультантов может быть полезна не только при непосредственном построении системы, но и при возникновении затруднений в управлении рисками в нестандартных ситуациях [7].

Суть комплексного подхода выражается в разработке таких механизмов формирования системы управления риском, которые позволили бы максимально эффективно внедрить функциональную подсистему управления риском в общую систему, сделать риск-ориентированное управление неотъемлемой частью общей философии деятельности предприятия, а также дать предприятию возможность управлять максимально широким перечнем рисков на всех уровнях управления.

Разработка подобных механизмов должна опираться на ряд основополагающих принципов, в научно-исследовательской и нормативной литературе выделяется достаточ-

но широкий перечень подобных принципов, основными из которых являются [6]:

- управление риском должно способствовать достижению целей организации и улучшению ее деятельности,
- процесс управления риском должен быть неотъемлемой частью общих корпоративных процессов, на всех уровнях управления, по всем направлениям деятельности предприятия,
- необходимо учитывать результаты управления риском при разработке управленческих решений, выборе альтернатив и определении наиболее приоритетных направлений, с целью повышения информативности об окружающей и внутренней среде,
- управление риском должно быть системным, структурированным и определенным во времени,
- управление риском должно основываться на наиболее полной и актуальной информации.

Подобный подход к формированию риск-ориентированного управления в рамках всей компании дает ряд важнейших преимуществ, в их числе: повышение объективности и информативности принимаемых управленческих решений; снижение расходов предприятия на участках с повышенным риском; увеличение эффективности внутреннего контроля за счет формализованного процесса управления и отчетности; усиление позиций на рынке за счет улучшения имиджа предприятия, увеличения доверия собственников, инвесторов и партнеров.

ЛИТЕРАТУРА

1. Васин С.М., Шутов В.С.. Управление рисками на предприятии: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2010. 304 с.
2. Корабельникова С. С. Формирование механизма управления рисками организаций строительного комплекса: дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05. С.-Петербург. гос. архитектур.-строит. ун-т:[сайт]. [2010] . URL: <http://risk-manage.ru> (дата обращения : 10.03.2011).
3. Министерство регионального развития Российской Федерации [Электронный ресурс]// Проект стратегии развития промышленности строительных материалов на период до 2020

- года:[сайт]. [2010]. URL: <http://minregion.ru> (дата обращения : 15.03.2011).
4. Федосова Р.Н., Крюкова О.Г. Управление рисками промышленного предприятия: опыт и рекомендации. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2008. 125 с.
 5. Чернова Г.В., Кудрявцев А.А. Управление рисками: Учебное пособие. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003. 160 с.
 6. ISO 31000:2009. Risk management – Principles and guidelines. Joint Australian New Zealand International Standard.
 7. Marsh & McLennan [Электронный ресурс]// «Управление рисками. Состояние и развитие корпоративного риск менеджмента в России»: [сайт]. [2007]. URL: <http://mmc.com> (дата обращения: 20.03.2011).