

Д. А. Харитонов

### Направления построения эффективного риск-менеджмента промышленного предприятия

В статье анализируются различные подходы к организации процесса управления рисками на предприятии. Обосновывается связь между рисками операционной и финансовой деятельности предприятия и рискованностью его ценных бумаг, а также рискованностью финансового рынка в целом. Предлагается методика повышения эффективности управления рисками предприятия-эмитента.

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, инвестиционная привлекательность, аудит рисков, политика управления рисками, стандарт управления рисками, идентификация рисков, карта рисков.

D. A. Kharitonov

### Directions of Making the Effective Risk-Management of the Industrial Enterprise

In the article various approaches to organize the process of management by risks in the enterprise are analyzed. It is proved the connection between risks of operating and financial activities of the enterprise and riskiness of its securities, and also riskiness of the financial market. The method to increase management efficiency by risks of the enterprise issuer is offered.

**Keywords:** risk-management, investment appeal, audit of risks, policy of risk management, the standard of risk management, identification of risks, the map of risks.

Проблема управления рисками является одной из ключевых в деятельности промышленных предприятий. Во-первых, это связано с тем, что степень принимаемого риска оказывает определяющее воздействие на формирование уровня доходности финансовых операций любого предприятия. Уровень доходности, в свою очередь, влияет на показатели качества акций предприятия, если речь идет об акционерных обществах.

Изменение социально-экономической парадигмы России и финансово-экономические кризисы 1998 и 2008 гг. утвердили влияние экономических и финансовых рисков на экономическую эффективность деятельности промышленных предприятий, а также их влияние на финансовые рынки посредством размещения ценных бумаг новых высоко рискованных компаний.

В связи с этим появляется острая необходимость в анализе причин возникновения финансовых рисков, в разработке надежных принципов и эффективных механизмов управления ими для целей оптимизации их состава, минимизации влияния на финансово-экономический результат деятельности конкретного промышленного предприятия – эмитента ценных бумаг, а также роста его инвестиционной привлекательности. Можно утверждать, что качество корпоративного управления оказывает непосредственное влияние на

следующие параметры качества бумаг эмитента: стоимость, прогнозируемую доходность, рискованность, а также ликвидность. Причем параметр ликвидности имеет ярко выраженный региональный аспект. В частности, акции региональных эмитентов в России обладают значительно более низкой ликвидностью (по сравнению с крупными федеральными компаниями), что объясняется слабым развитием региональных рынков ценных бумаг. Добавляя к этому непрозрачную структуру корпоративного управления, которое с трудом поддается внешней оценке, можно говорить о высоких рисках ликвидности региональных ценных бумаг. Иностранные аналитики как правило оценивают риски российских компаний на 10–15 % выше, чем их российские коллеги, что определяет необходимость срочных мер для снижения рискованного имиджа России в глазах мировых инвесторов. Отметим, что для региональных эмитентов данный показатель будет еще выше. Вхождение России в ВТО, а также нарастание конкуренции на внутреннем рынке актуализируют проблему развития и управления рисками промышленных предприятий России.

Управление рисками предприятия представляет собой систему принципов и методов разработки и реализации рискованных финансовых решений, обеспечивающих предвидение и всестороннюю

оценку различных видов рисков, нейтрализацию их возможных негативных финансовых последствий [2, с. 30]. В условиях расширения «рискового спектра» и усложнения рисков деятельности потребность многих предприятий в формировании системы управления рисками в последние годы стала особенно очевидной. В связи с этим Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO) совместно с компанией Price Waterhouse Coopers инициировал проект разработки принципов (единых правил) управления рисками (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) [9, с. 32].

Эти принципы позволят промышленным предприятиям-эмитентам обеспечить выявление субъективных причин изменения стоимости некотируемых ценных бумаг в части показателей качества корпоративного управления собственниками и менеджерами.

Проведение рейтингового анализа позволяет выделить и ранжировать по значимости следующие факторы:

- раскрытие информации об эмитенте;
- корпоративная культура;
- активность участия в управлении и защите прав миноритарных акционеров;
- определение влияния указанных факторов на доходность и рискованность некотируемых ценных бумаг.

Разработка Программы корпоративного поведения руководителей и специалистов с привлечением ведущих специалистов предприятий отрасли и квалифицированных преподавателей вузов и НИИ обеспечит повышение эффективности управления стоимостью собственного капитала предприятий.

В соответствии с ними система управления рисками включает несколько ключевых компонентов:

- внутренняя среда, которая во многом определяет то, как риск будет выявлен и какие решения будут приняты;
- выявление неблагоприятных событий, от которых зависит выполнение поставленных целей. Они должны быть проанализированы с позиции существования рисков;
- информация и коммуникации, при которых она должна своевременно собираться, обрабатываться и передаваться сотрудникам, ответственным за управление рисками;
- контроль бизнес-процессов, чтобы внутренние политики и процедуры гарантировали,

что принятая стратегия реакции на риск эффективно реализуется при выполнении повседневных операций;

- контроль рисков, при котором выявленные ранее риски необходимо постоянно контролировать и при необходимости пересматривать;
- оценка риска, при которой выявленные риски следует проанализировать с точки зрения вероятности наступления рискового события и возможного ущерба;
- реакция на риск, при которой менеджмент должен для себя определить возможную реакцию на риск: исключить, снизить, принять или разделить риски;
- цели компании, при этом риск-менеджмент должен обеспечить выполнение поставленных целей, которые должны быть определены до выявления рисков.

В настоящее время каждое промышленное предприятие вынуждено работать в рискованной бизнес-среде, которая формируется множеством факторов. Каждый из данных факторов, начиная от факторов глобального уровня и заканчивая локальными факторами, в случае своей реализации с определенной вероятностью может оказать влияние на работу компании. Понимание зарубежными и российскими менеджерами растущих финансово-экономических рисков диктует необходимость комплексного интегрированного подхода к управлению ими.

Риск-менеджмент промышленных предприятий ярославского региона может быть представлен как:

- непрерывный во времени, динамично развивающийся процесс, затрагивающий все сферы деятельности предприятия, в котором задействованы сотрудники на различных уровнях управления;
- способ страхования деятельности предприятия от возможных ошибок менеджмента или совета директоров.
- технология выявления, анализа всех возможных рисков бизнес-среды и управления ими;
- эффективный способ, позволяющий предприятию достичь поставленных стратегических целей в области управления бизнес-рисками.

Существенное отличие управления интегральным риском от широко известных за пределами России систем управления финансовым риском должно заключаться в комплексном подходе к оценке факторов риска на всех уровнях деятельности предприятия. Главный подход к управлению рисками в настоящее время смещается от фрагментированной модели к интегриро-

ванной. Интегрированная модель подразумевает «структурированный и последовательный подход, объединяющий стратегию, процессы, людей, технологии и навыки для оценки и управления факторами неопределенности, с которыми сталкиваются предприятия в процессе создания стоимости» [1, с. 15].

Результаты интегрированного риск-менеджмента могут быть использованы при разработке и корректировке регламентов кредитования и кредитной политики в части кредитования объектов (бизнеса) клиентов-юридических лиц Ярославского региона в части:

- методики определения стоимости некотируемых на открытом рынке акций предприятий-заемщиков,
- оценки стоимости акционерного капитала как залога, состоящего из некотируемых на открытом рынке акций заемщиков-предприятий региона,
- проведения трастовых операций с ценными бумагами клиентов;
- осуществления расчета стоимости залоговых операций на основе некотируемых долевых ценных бумаг клиентов-юридических лиц;
- расчета стоимости собственных портфельных инвестиций банка в некотируемые долевые ценные бумаги промышленных предприятий-эмитентов региона;
- оценки риска инвестирования в некотируемые долевые ценные бумаги промышленных предприятий клиентов-юридических лиц.

Как показывает зарубежная практика, построение комплексной и эффективной системы управления рисками является сегодня одним из ключевых факторов коммерческого успеха организации. В России лишь 33 % предприятий готовы сотрудничать с организациями, специализирующимися в области управления рисками, 57 % – не определились, 10 % – не видят необходимости в риск-менеджменте и сотрудничать с консалтинговыми фирмами отказываются [5, с. 36]. В целях элиминирования недостатков фрагментарного подхода мы можем использовать алгоритм построения интегрированной системы управления рисками промышленного предприятия [7].

При создании на промышленном предприятии рабочей группы, предназначенной для построения модели организации управления рисками и разработки нормативных документов в области управления ими, на предприятии должны быть

разработаны следующие нормативные документы в области управления рисками:

- Политика предприятия в области управления рисками.
- Стандарт предприятия по управлению рисками, который должен включать единую терминологию при оценке и управлении рисками, методики качественной и количественной оценки рисков в соответствии с картой рисков.
- Порядок установления лимитов средств и ответственности по выявленным рискам и проведения контроля показателей риска.
- Регламенты взаимодействия подразделений при управлении рисками.

Состав рабочей группы должен включать ключевых специалистов различных подразделений по основным бизнес-процессам, имеющих опыт и авторитет в компании, и специалистов центра (отдела) управления рисками.

Идеологическая часть задачи организации на предприятии интегрированного управления рисками должна решаться путем разработки единой политики предприятия в области управления рисками и корпоративной культуры [6].

Развитие корпоративной культуры управления рисками предполагает постоянное обучение и повышение квалификации персонала, а также продуманную политику публичного раскрытия информации о рисках деятельности предприятия и принимаемых мерах по контролю за ними. Кроме прочего, можно рекомендовать промышленным предприятиям Ярославской области создание перечня эффективных практик по решению кризисных ситуаций, что позволит управляющим рисками оперативно извлекать знания из предыдущего корпоративного опыта.

Политика предприятия в области управления рисками – это документ, который в краткой, лаконичной форме должен отражать основные цели и принципы управления рисками. Его основные положения обязательно должны быть согласованы сначала с членами рабочей группы, затем с основными топ-менеджерами.

Следующим шагом на данном этапе построения интегрированной системы управления рисками на предприятии является разработка основного нормативного документа (регламента, стандарта), регулирующего процесс управления рисками, процедуры взаимодействия с подразделениями, участвующими на разных этапах управления рисками, а также учета и отчетности в области управления рисками. Принятие Стандарта необходимо для формирования единой терминологии

логии по управлению рисками на уровне подразделений и в компании в целом, согласования действий в вопросах практического применения методов и процедур управления рисками, а также построения организационной структуры управления рисками. Стандарт может предваряться общей трактовкой риска и определением места управления рисками в стратегическом управлении компанией, далее декларируется принцип интегрированного управления рисками на корпоративном уровне. Необходимо также заявить цели построения системы управления рисками. В качестве основных целей могут быть названы максимизация стоимости предприятия за счет минимизации воздействия неблагоприятных факторов на бизнес в целом, повышение устойчивости бизнеса и его отдельных составляющих.

Разработка карты рисков промышленного предприятия заключается в формировании единой терминологии по управлению рисками и выявлении всех рисков компании. Это возможно путем составления перечня рисков, их идентификации в рамках предприятия и исследования факторов, формирующих предпосылки возникновения каждого риска. Такой перечень, содержащий виды и факторы рисков, может стать основой для формирования анкет в целях проведения качественной или количественной оценки вероятности их возникновения и последствий рисков, то есть карты рисков предприятия.

Картографирование рисков является необходимой начальной стадией для разработки стратегии управления рисками компании. На этом этапе используются следующие методы идентификации рисков:

- анализ корпоративной документации (стратегия, бюджет, корпоративный рейтинг, качество корпоративного управления по аудиторским заключениям и др.);

- анализ накопленных за время работы статистических материалов (случаи отказов оборудования, нарушение договорных условий поставщиками, курсовые потери и т. д.);

- интервью с ключевыми специалистами.

«Карта рисков» позволяет дать взвешенную оценку рискам и обосновать приоритетность мероприятий по их снижению [8, с. 67]. Для компании карта рисков является базовым документом. Она содержит классификатор рисков, матрицу рисков и другую информацию, собранную подразделением по управлению рисками при первичном анализе. С помощью нее также производится ранжирование рисков. Например на уровне

банковской системы карта рисков позволит ярославским банкам:

- повысить качество и эффективность инвестиционного бизнес-планирования потенциальных клиентов-заемщиков;

- повысить качество предоставляемых кредитных услуг в банке для юридических лиц – промышленных предприятий Ярославской области;

- сократить затраты на проведение процедур оценки в банке;

- снизить частоту наступления и уровень кредитных рисков;

- повысить уровень подготовки специалистов кредитного отдела банка и ведущих специалистов в банке.

К системе предотвращения внеплановых потерь относится любая деятельность, способствующая сохранению собственности владельцев предприятия. Традиционно в западной практике сюда относится и управление всеми расходами на осуществление подобной деятельности. На российских же промышленных предприятиях стратегическое управление операционными рисками осуществляется на уровне локальных производств и координируется директором и вице-президентом по производству. Следовательно, в зависимости от того, где возникает риск, и осуществляется управление им. Риск-аудит является необходимым элементом в системе управления рисками. При исследовании операционных рисков важно рассмотреть процедуры обслуживания оборудования, процессы модернизации, эффективность работы и организации информационной системы компании, провести анализ процесса управления запасами предприятия. При решении этих задач используются различные вопросники, разработанные для идентификации опасностей, методы выявления соответствий, инспектирование, финансовый аудит деятельности подразделений и целый ряд других методов.

Таким образом, грамотно построенная интегрированная система управления рисками позволит предприятию выявлять угрозы в реализации стратегии и бизнес-процессах и информировать о них акционеров. В конечном счете, это позволит оптимизировать риски рынков капиталов в целом, что окажет значительное позитивное влияние на экономику страны через повышение инвестиционной привлекательности Ярославской области. Этот дополнительный способ информационно-аналитической поддержки руководства предприятия даст возможность повысить качест-

во принимаемых решений и уровень корпоративного управления в целом за счет большей уверенности топ-менеджеров и акционеров компании в надежности и стабильности методов ведения бизнеса.

#### Библиографический список

1. Бартон Т., Шенкир У., Уокер П. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься [Текст] / Т. Бартон, У. Шенкир, П. Уокер. – М.: Вильямс, 2008. – 208 с.
2. Бланк, И. А. Управление финансовыми рисками [Текст] / И. А. Бланк. – Киев: Ника-Центр, 2005. – 600 с.
3. Бланк, И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия [Текст] / И. А. Бланк. – Киев: Ника-Центр, 2003. – 496 с.
4. Брейли, Р., Майерс, С. Принципы корпоративных финансов [Текст]. – М.: Олимп-Бизнес, 2007.
5. Вашакмадзе, Т., Гребенюк, А. Как финансовому директору управлять рисками [Текст] / Т. Вашакмадзе, А. Гребенюк // Финансовый директор. – 2006. – № 7–8.
6. Вяткин В. Н., Гамза В. А., Екатеринославский Ю. Ю., Иванушко П. Н. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента [Текст] / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ю. Ю. Екатеринославский, П. Н. Иванушко. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 400 с.
7. Мировые тенденции развития управления рисками. Создание комплексной системы управления рисками [Текст] // Исследования Integrated Services group. – 2006.
8. Модильяни Ф, Миллер М. Сколько стоит фирма. Теорема ММ [Текст] ; пер. с англ. – М.: Дело, 2011.
9. Неретина, Е. А., Можанова, И. И. Организация интегрированного управления рисками на промышленном предприятии [Текст] / Е. А. Неретина, И. И. Можанова // Управление риском. – 2008. – № 4. – С. 55–62.
10. Пикфорд, Дж. Управление рисками [Текст] / Дж. Пикфорд. – М.: Вершина, 2004. – 352 с.
11. Рогов, М. А. Построение корпоративной системы управления рисками [Текст] / М. А. Рогов // Финансовый директор. – 2005. – № 2.

12. Управление рисками: Состояние и развитие корпоративного управления рисками в России [Текст] // Исследования March Risk Consulting. – 2008.
13. Enterprise risk management is essential to strategic management // Release of IFRIMA, Inc. 2011. Jun

#### Bibliograficheskij spisok

1. Barton T., SHenkir U., Uoker P. Kompleksnyj podkhod k risk-menedzhmentu: stoit li ehtim zanimat'sya [Tekst] / T. Barton, U. SHenkir, P. Uoker. – M.: Vil'yams, 2008. – 208 s.
2. Blank, I. A. Upravlenie finansovymi riskami [Tekst] / I. A. Blank. – Kiev: Nika-TSentr, 2005. – 600 s.
3. Blank, I. A. Upravlenie finansovoj stabilizatsiej predpriyatiya [Tekst] / I. A. Blank. – Kiev: Nika-TSentr, 2003. – 496 s.
4. Brejli, R., Majers, S. Printsipy korporativnykh finansov [Tekst]. – M.: Olimp-Biznes, 2007.
5. Vashakmazhdze, T., Grebenyuk, A. Kak finansovomu direktoru upravlyat' riskami [Tekst] / T. Vashakmazhdze, A. Grebenyuk // Finansovyj direktor. – 2006. – № 7–8.
6. Vyatkin V. N., Gamza V. A., Ekaterinoslavskij YU. YU., Ivanushko P. N. Upravlenie riskami firmy: programmy integrativnogo risk-menezhmenta [Tekst] / V. N. Vyatkin, V. A. Gamza, YU. YU. Ekaterinoslavskij, P. N. Ivanushko. – M.: Finansy i statistika, 2010. – 400 s.
7. Mirovye tendentsii razvitiya upravleniya riskami. Sozdanie kompleksnoj sistemy upravleniya riskami [Tekst] // Issledovaniya Integrated Services group. – 2006.
8. Modil'yani F, Miller M. Skol'ko stoit firma. Teorema MM [Tekst] ; per. s angl. – M.: Delo, 2011.
9. Neretina, E. A., Mozhanova, I. I. Organizatsiya integrirovannogo upravleniya riskami na promyshlennom predpriyatii [Tekst] / E. A. Neretina, I. I. Mozhanova // Upravlenie riskom. – 2008. – № 4. – S. 55–62.
10. Pikford, Dzh. Upravlenie riskami [Tekst] / Dzh. Pikford. – M.: Vershina, 2004. – 352 s.
11. Rogov, M. A. Postroenie korporativnoj sistemy upravleniya riskami [Tekst] / M. A. Rogov // Finansovyj direktor. – 2005. – № 2.
12. Upravlenie riskami: Sostoyanie i razvitie korporativnogo upravleniya riskami v Rossii [Tekst] // Issledovaniya March Risk Consulting. – 2008.
13. Enterprise risk management is essential to strategic management // Release of IFRIMA, Inc. 2011. Jun