Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2009. № 1. С. 88–91.
© М.В. Крутилевич, 2009
УДК 338.12

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОИЗВОДСТВЕННО-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ

APPLYING RISK MANAGEMENT MIX IN PRODUCTION ENTERPRISE

М.В. Крутилевич
M.V. Krutilevich
Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

В статье рассмотрены особенности управления рисками некоторых центров финансовой ответственности производственно-предпринимательской структуры. Рассмотрены методы управления рисками и затраты, связанные с их реализацией.

The present article deals with some aspects of risk management in the financial divisions of the enterprise, the methods and costs of risk management being considered.

Ключевые слова: риски, риск-менеджмент, предпринимательство, центр затрат, служба снабжения.

Управление рисками включает в себя целый ряд этапов, направленных на выявление, оценку и анализ рисков, выбор и применение методов управления ими, а также на оценку эффективности выбранных методов. Рассмотрим, какое влияние на деятельность отдельных центров финансовой ответственности производственно-предпринимательской структуры оказывает организация системы риск-менеджмента. В качестве примера рассмотрим следующие центры финансовой ответственности: служба снабжения, служба главного инженера, служба сбыта. Эти службы обеспечивают поступление ресурсов, возможность их переработки и реализацию производимой продукции.

Задача службы снабжения состоит в непрерывном и бесперебойном снабжении производственно-предпринимательской структуры необходимыми материалами. Рассмотрим, какие факторы риска сопутствуют этой деятельности, указав одновременно возможные способы управления данным фактором риска (таблица 1).

Таблица 1

Факторы риска для центра затрат «Служба снабжения» и способы управления ими

Фактор риска	*Потенциальные потери для фирмы, вследствие реализации данного фактора риска*	*Способы управления*	*Результат*	*Затраты, связанные с воздействием на фактор риска*
Приобретение сырья по завышенным ценам	Необходимость повышения цены для компенсации роста цены на сырье, снижение объема продаж либо прибыли при том же уровне выручки	Создание страхового резерва данного вида сырья	Снижение закупочной цены	Рост процентов по кредиту, дополнительные расходы, связанные с хранением значительного запаса сырья
Перебои в поставках сырья, нарушение сроков поставки	Простои оборудования, что может вызвать сбои в технологическом процессе и привести к росту брака или выпуску некачественной продукции, срыв сроков поставки, нарушения обязательств перед поставщиками – все это может обернуться снижением выручки и прибыли	Диверсификация поставщиков сырья	Бесперебойное снабжение фирмы сырьем и материалами	Возможно незначительно повышение цены вследствие разделения объемов покупки сырья на нескольких поставщиков. Возможна ситуация, когда вследствие объективных факторов продукция одного и поставщиков может оказаться дороже

Окончание табл. 1

Фактор риска	*Потенциальные потери для фирмы, вследствие реализации данного фактора риска*	*Способы управления*	*Результат*	*Затраты, связанные с воздействием на фактор риска*
Приобретение некачественного сырья	В случае, если это обнаружено до момента использования партии в производстве – нарушение ритмичности производства, возможны простои и, следовательно, снижение объемов реализованной продукции. В случае, если продукция из некачественного сырья реализована – ухудшение деловой репутации фирмы, что опять же может выразиться в снижении объемов реализации	Противостоять данному риску можно двумя способами: организацией входного контроля качества сырья; наличием страхового запаса (если сырье все же оказывается некачественным)	Обеспечение бесперебойного и ритмичного производства, снижение потерь на браке при работе с некачественным сырьем, снижение аварийности оборудования вследствие работы с качественным сырьем	Затраты по организации собственной лаборатории входного контроля качества поступающего сырья, найм сторонних организаций для обеспечения указанной функции
Односторонний отказ поставщика от выполнения своих обязательств	Снижение объемов реализации, прибыли	Заключение долгосрочных контрактов, выбор крупных известных поставщиков	Обеспечение стабильных поставок сырья	Возможно, будет необходимо предоставление гарантий, обязательства по приобретению определенных минимальных объемов продукции в любом случае, что может вызвать необходимость привлечения дополнительных кредитных средств

Следует отметить, что хотя для каждого фактора риска был указан всего один способ управления, в действительности их число больше, так, например, в данном случае диверсификация поставщиков сырья или создание страхового запаса позволит повлиять на каждый из приведенных факторов риска. Кроме того, помимо диверсификации поставщиков сырья можно осуществить диверсификацию непосредственно материалов, из которых изготавливается конечная продукция – в данном случае все зависит от специфики отрасли, в которой действует предпринимательская структура. Факторы, так же как и методы управления ими, приведенные в таблице, можно рассматривать отдельно к каждому виду сырья, в зависимости от того, какую долю он занимает в себестоимости. Так, если доля материала невысока и за год его потребление не вызывает значительных расходов, а сам материал является в значительной степени распространенным, производственно-предпринимательская структура может заниматься его приобретением по мере поступления заказов и снижения остатка на складе. Причем этот остаток может быть весьма незначителен. И, наоборот, если доля определенного сырья в себестоимости высока и он является достаточно редким, необходимо одновременное использование сразу нескольких методов управления этим фактором: диверсификация поставщиков и создание стратегического запаса на складе.

Рассмотрим более детально изменения, которые происходят в процессе снабжения фирмы материалами при организации системы риск-менеджмента. На первом этапе с помощью ABC-анализа все приобретаемые материалы разбиваются на несколько групп в зависимости от того, какую долю в объеме покупок они занимают. Затем осуществляется анализ тенденций ценообразования в зависимости от периода времени (сезона) и изучается возможность создания запаса. При этом параллельно необходимо оценить возможности привлечения кредитных средств и просчитать возможность их возврата. Эти возможности, в свою очередь, будут зависеть от объема реализации продукции. Таким образом, в данном случае

будет учтена взаимосвязь между этими факторами риска. Предположим, анализ ценовых колебаний показывает, что создание запаса сырья поможет фирме сэкономить за счет приобретения материалов по более низкой цене (с учетом процентов по привлеченному кредиту). В данном случае при составлении и анализе годового плана фирма сможет более точно спрогнозировать диапазон цен на сырье, более обоснованно составить план продаж с учетом наличия сырья на складе (этот риск-фактор не будет оказывать влияние) и таким образом более точно спланировать объем прибыли.

Еще одним фактором риска могут являться перебои в поставках сырья. Это выражается в снижении объемов реализации и недополучении прибыли. В данном случае фирма может воздействовать на этот фактор риска следующими методами. Во-первых, создать дополнительный запас сырья (этот вариант уже был нами рассмотрен). Во-вторых, осуществить диверсификацию поставщиков и начать работать с теми из них, которые могут покрыть дефицит сырья. Работа с новыми поставщиками в самом начале может обернуться чуть более высокими ценами. В данном случае этот рост затрат следует сопоставить с преимуществом в виде поддержания необходимого объема продаж и посмотреть как это отразится на выручке. В-третьих, осуществить диверсификацию продукции: постараться нарастить объемы реализации продукции из других материалов в проблемный период. В случае применения данного способа управления риском фирма может отказаться от предыдущих методов. Кроме того, фирма может выбрать любую из комбинаций этих методов. Применение каждого из этих методов позволит более точно говорить о динамике цен на сырье. Этот параметр будет задан в виде определенного интервала, который может быть указан более точно. В плане доходов и расходов будут отражены дополнительные затраты, связанные с использование каждого из этих способов (рост процентов по кредиту, повышение цен на сырье), показана расчетная прибыль. Затем осуществляется проведение имитационных расчетов с помощью модели и анализируются агрегированные данные по прибыли и риску, на основании которых принимается решение о применении или отказе от тестируемых способов управления рисками.

Перейдем теперь к рассмотрению рисков, присущих службе главного инженера. Задачей данной службы является обеспечение безаварийной работы производственного и обслуживающего оборудования фирмы. Рассмотрим факторы риска, присущие деятельности данной службы и способы управления ими (таблица 2).

Таблица 2

Факторы риска для центра затрат «Служба главного инженера» и способы управления ими

Фактор риска	*Потенциальные потери для фирмы, вследствие реализации данного фактора риска*	*Способы управления*	*Результат*	*Затраты, связанные с воздействием на фактор риска*
Сбои в работе оборудования	Снижение объемов реализации продукции, уровня прибыли	Создание системы плановых ремонтов, согласованных с планами производства, мониторинг работы оборудования, фиксация поломок	Обеспечение бесперебойной работы оборудования, ритмичности производства, снижение потерь на браке	Возможно краткосрочное увеличение расходов на ремонт
Сбои в работе систем энергообеспечения	Выход из строя оборудования в результате внезапных отключений	Проведение профилактических работ собственными силами или за счет привлечения сторонних организаций	Бесперебойная работа оборудования, стабильное обеспечение энергоресурсами	Дополнительные затраты, связанные с профилактикой

Следует отметить, что указанные факторы, как правило, являются наименее формализуемыми и бывает очень сложно «на глазок» оценить результат от подобных мероприятий. Применение же риск-менеджмента позволяет провести более детальный анализ, когда количественной оценке подвергается не конечный результат от предотвращения сбоев для всей фирмы, а, например, для отдельно взятого цеха или производственной линии. Ведь в случае, когда рассматривается более мелкая обособленная единица, гораздо проще просчитать воз-

можные затраты на ремонт, время простоя, объем невыпущенной продукции. Хотя в этом случае все равно без экспертной оценки не обойтись: она будет более точной и обоснованной.

Еще одним важнейшим центром финансовой ответственности является служба сбыта. Данный отдел является ответственным за реализацию продукции фирмы на рынке и формирует доходные статьи бюджета. Одними из основных являются риски, связанные с формирование рыночных цен, а также с прогнозированием объемов реализации в натуральных показателях (таблица 3).

Таблица 3

Факторы риска для центра доходов «Служба сбыта» и способы управления ими

Фактор риска	*Потенциальные потери для фирмы, вследствие реализации данного фактора риска*	*Способы управления*	*Результат*	*Затраты, связанные с воздействием на фактор риска*
Высокие цены	Недостаточные объемы реализации продукции, в зависимости от эластичности спроса может быть снижение прибыли	Проведение исследований рынка, разработка маркетинговых мероприятий, гибкая ценовая политика	Поддержание оптимального или близкого к нему соотношения между ценой и объемом продаж	Затраты на рекламу, исследование рынка и т. п.
Низкие объемы продаж	Снижение прибыльности, рост удельных постоянных затрат	Диверсификация рынков сбыта, расширение ассортимента, заключение долгосрочных договоров поставки	Стабилизация объемов выручки на необходимом уровне	Затраты, связанные с освоением новых рынков сбыта, затраты на исследования рынка, рекламу

Следует отметить, что хотя факторов риска, присущих отделу сбыта, достаточно немного, повышение качества риск-менеджмента можно добиться с помощью детализации рассматриваемых факторов. Так, например, цены на продукцию можно рассматривать отдельно по видам продукции, регионам, времени продаж, аналогичную детализацию можно применить и к фактору «объем продаж». В результате этих мероприятий повысится не только точность прогнозов, связанных с риском, но и улучшится понимание у менеджеров фирмы сущности рассматриваемых процессов, повысится их управляемость, более очевидными станут сильные и слабые места фирмы. Помимо этого, следует отметить и значительное количество способов управления рисками, связанными с реализацией продукции. Одной из основных задач риск-менеджеров и отдела сбыта является выработка непротиворечивого набора методов, позволяющих достичь необходимого результата.

Рассмотренные нами возможности воздействия на факторы риска применяются многими фирмами в своей повседневной деятельности, однако без использования риск-менеджмента решения применяются без применения количественных оценок, последствия от принятия или непринятия решений переводятся в экономическую плоскость весьма приблизительно. Использование же системы риск-менеджмента позволит количественно оценить последствия самых различных решений.