

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И КРИТЕРИИ ВЫБОРА РЕШЕНИЯ

© 2012 Л.Р. Сабирьянова

Поволжский государственный технологический университет, г. Йошкар-Ола

E-mail: lilya-snake@mail.ru

Проведен анализ рисков предприятия, процесса управления рисками. Рассмотрены методы воздействия на риски предприятия. Систематизированы основные методы, которые применяются в современном управленческом учете в процессе принятия решения.

Ключевые слова: управленческий учет, затраты, центры ответственности, управление рисками, методы воздействия на риск, оценка эффективного управления рисками, стратегия предприятия.

В условиях внешней среды при вероятности появления новых угроз бизнес вынужден постоянно изменяться, создавать новые конкурентные преимущества. Риски, которые сопровождают эти изменения, невозможно застраховать. На степень и величину риска можно воздействовать через специальный механизм с помощью приемов финансового менеджмента и особой стратегии, что в совокупности образует своеобразный механизм управления риском - риск-менеджмент.

В основе риск-менеджмента лежат целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения дохода в неопределенной хозяйственной ситуации. Конечная цель риск-менеджмента заключается в получении прибыли при оптимальном, приемлемом для предпринимателя соотношении прибыли и риска.

Управление риском - это процесс принятия и выполнения управленческих решений, которые минимизируют неблагоприятное влияние на предприятие убытков, вызванных случайными событиями. Поэтому управление риском может осуществляться на разных уровнях¹:

- на государственном уровне (система гражданской защиты населения);
- уровне предприятия (программа мер по обеспечению устойчивости его бизнеса);
- индивидуальном уровне (личное страхование и страхование личного имущества).

Для успешной реализации управления компанией в условиях рыночной экономики необходимо создание такой системы контроля, которая обеспечивала бы своевременное выявление наиболее рискованных хозяйственных операций, предоставляла менеджменту компании всю необходимую информацию и таким образом способствовала

повышению эффективности функционирования действующей системы управления бизнесом.

По мнению И.А. Аверчева, одна из задач современного управленческого учета состоит в повышении эффективности использования ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия, в минимизации возможных потерь². Высокая степень значимости учетной информации в процессе управления рисками позволяет принимать наиболее точные управленческие решения.

В табл. 1 рассмотрены элементы в деятельности любого предприятия, в которых на этапе обследования выявляется неэффективность, а также возможные пути решения возникших проблем.

Решение каких-то из указанных проблем можно легко алгоритмизировать, быстро разработать внутренние регламенты, дать предложения по их устранению. В то же время на некоторых участках оценить степень неэффективности достаточно сложно. Решать проблемы управленческого учета и принятия решений необходимо комплексно, а не по частям.

Для решения задач идентификации и мониторинга рисков промышленного предпринимательства и оценки влияния этих рисков на эффективность предпринимательской деятельности В.А. Куниным³ предложен системный подход формирования показателей эффективности промышленного предпринимательства, основанный на следующих принципах:

- соответствие показателей общепринятому понятию "эффективность";
- адекватность системы показателей целям предпринимательства;
- структурирование показателей по группам, соответствующим различным факторам эффективности предпринимательства;

Таблица 1

Неэффективные участки деятельности предприятия

| Влияние информационной базы в сферах деятельности предприятия на его эффективность | Возможные варианты решения (способы повышения эффективности) |
|--|--|
| Неполный учет накладных расходов и ошибки в определении мест их возникновения | Более тщательный анализ накладных расходов с разделением их на производственные и непроизводственные, возмещаемые и невозмещаемые |
| Недостаток информации о цепочке создания стоимости | Проведение более тщательного анализа цепочки создания стоимости и принятие решений в отношении отдельных ее компонентов |
| Ошибки в расчете себестоимости по отдельным видам продукции (бизнес-процессов, предоставляемых услуг) | Внесение предложений по калькуляции себестоимости продукции или услуг, а также предложений по внедрению процессно-ориентированного управления затратами |
| Ошибки в ценообразовании | Анализ методики трансфертного ценообразования в компании, методов расчета цены на виды продукции, услуг |
| Отсутствие учета полной стоимости управленческих функций на предприятии | Внедрение методики формирования отчета о прибылях и убытках, в которых такие расходы показываются отдельной строкой. Постоянно снижая издержки на управление, организация может повысить свою эффективность, сократив управленческий персонал |
| Неверный анализ мест и причин возникновения отклонений фактических затрат от плановых | Разработка регламентов по планированию и бюджетированию, внедрение системы бюджетирования |
| Несвоевременное исполнение финансовых обязательств из-за отсутствия контроля за их исполнением и связанные с этим штрафные санкции со стороны контрагентов | Внедрение процедур учета договорных отношений, управление кредиторской задолженностью, налогового планирования и контроля |
| Операционные ошибки в финансовых расчетах и применение бартерных схем расчетов | Переход на расчеты денежными средствами, внедрение процедур контроля за формированием расчетов |
| Ошибки в налоговых расчетах и отсутствие процедур оптимизации налоговых платежей | Внедрение процедур налогового консультирования |
| Неэффективность службы сбыта из-за срыва поставок, связанных со сбоями и ошибками в планировании поставок продукции | Оптимизация процедур планирования продаж |
| Убытки от искажения значимой для принятия решений информации | Внедрение процедур внутреннего аудита и аудита систем обработки информации |
| Ошибки в планировании и управлении производством | Анализ производственных бизнес-процессов, предложения по их оптимизации, внедрение стандартов управления качеством ISO 9000:2000, внедрение информационных технологий калькуляции себестоимости, документооборота, планирования и бюджетирования |
| Ошибки в принятии управленческих решений | Внедрение процедур внутреннего аудита, системы внутреннего контроля, повышение квалификации кадров |
| Потери от искажения информации о складских запасах | Внедрение эффективных логистических информационных систем и систем управления складом |
| Потери от отказа выгодных поставщиков работать с компанией, вызванные игнорированием их интересов | Внедрение процедур работы с контрагентами |
| Потери, связанные с закупками у невыгодных поставщиков | Формирование базы по ценам разных поставщиков, рейтинга их надежности |

- выделение основных и вспомогательных показателей эффективности предпринимательства.

На основе исследования и систематизации известных систем показателей с учетом указанных принципов и факторного разложения ключевого показателя - коэффициента устойчивого роста, характеризующего темпы наращивания капитала, построена система показателей эффективности предпринимательства (см. рисунок).

шим процедуру управления рисками, является профиль рисков (реестр рисков).

Наиболее опасными для исследуемого предприятия ЗАО "Марийский завод силикатного кирпича" остаются риски внешние. Даже прогнозируя и анализируя каждый из них, невозможно до конца быть к ним готовым на предприятии. Невозможно абсолютно просчитать деятельность конкурентов, предсказать климат, принять реакцию рынка в соседних регионах. Подобные рис-



Рис. Система показателей эффективности промышленного предприятия

Названия функций процесса управления риском не зависят от типа рисков. Все риски управляются одинаково, несмотря на то, что кредитный риск и риск, связанный с инфраструктурой, являются разными по сути. Управление этими рисками и подразумевает одну и ту же цепочку действий. Специфика заключается в том, как реализовать эти функции применительно к конкретному виду рисков.

Процедура управления рисками имеет неизменную часть, которая заключается в управлении действиями по внедрению стратегии управления рисками⁴. Основным документом, отображаю-

ки необходимо принимать и учитывать в деятельности каждого предприятия. Стоимость в управлении рисками наиболее высокая у внешних рисков и у рисков процесса производства. Это связано с дорогостоящими рекламными проектами и крупными инвестициями в промышленное оборудование.

В настоящее время все больше предприятий Российской Федерации включаются в процесс стратегического планирования, инициируя мероприятия по разработке и реализации различных видов стратегий: производственных, конкурентных, инновационных и пр.⁵

Для повышения качества управления в российской практике обычно используется анализ отдельных структурных подразделений, процессов, направлений деятельности, в то время как мировая практика доказывает необходимость исследований всей структуры предприятия в целом, с учетом всех внешних факторов и внутренних используемых экономических ресурсов (производственных, трудовых, природных, финансовых), видов продукции (работ, услуг), методов ее производства и продажи на основе оценки стоимости предприятия (бизнеса). Управление стоимостью сводится к обеспечению роста стоимости фирмы и ее акций. Для обеспечения роста стоимости бизнеса его функционирование должно базироваться на оптимальном сочетании объема продаж, получаемой прибыли и финансовых ресурсов, что в значительной степени определяется макроэкономическими и отраслевыми факторами, т.е. внешними условиями деятельности предприятия. Результативность отдельных факторов, меняющих стоимость бизнеса, может быть оценена с помощью метода дисконтирования денежных потоков. Основными факторами, способными повлиять на стоимость, можно назвать: объемы реализации продукции, работ или оказанных услуг; сроки получения доходов, отраженные в договорах и контрактах, и их фактическое соблюдение; структуру затрат; долю постоянных затрат в себестоимости продукции, работ или оказанных услуг; величину собственных оборотных средств в обороте; величину, состояние и качество основных производственных фондов; стоимость заемного капитала⁶.

По мнению М.А. Вахрушиной, менеджмент современных организаций нуждается в достоверном информационном обеспечении для разработки сценариев будущего экономического развития. При этом, разрабатывая собственную стратегию, любая организация стремится к минимизации

рисков будущей предпринимательской деятельности. Эти задачи могут быть успешно решены в системе управленческого анализа, важнейшим предназначением которого является влияние изменения хозяйственных условий на риски предпринимательской деятельности⁷.

Важнейшим приемом управленческого анализа является расчет операционного рычага (O_p), осуществляемый по формуле

$$O_p = \text{Маржинальный доход} : \text{Прибыль}.$$

Операционный рычаг связан с уровнем предпринимательского риска; чем он выше, тем больше риск. Повышение риска, в свою очередь, означает возможность получения предприятием дополнительных прибылей.

Операционный рычаг позволяет оценить степень влияния изменения объемов продаж на размер будущей прибыли организации. Очевидно, что прибыль может быть получена после прохождения точки безубыточности (равновесия). Таким образом, расчеты операционного рычага позволяют выявить прирост прибыли при увеличении объемов продаж на 1 % после преодоления организацией равновесного состояния. Методика расчета операционного рычага проиллюстрирована на примере предприятия ЗАО «МЗСК» (табл. 2).

На небольшом удалении от точки безубыточности сила воздействия операционного рычага будет максимальной, по мере возрастания объемов продаж она начинает убывать: каждый последующий процент прироста выручки будет обеспечивать все меньший процент прироста прибыли. При неравномерном значении постоянных затрат значение точки безубыточности возрастет, и данные зависимости придется прогнозировать заново. Изменение объемов продаж относительно точки безубыточности влечет за собой и изменение запаса финансовой прочности. Одновременно меняются риски предприятия (табл. 3, 4).

Таблица 2

Расчет операционного рычага на предприятии ЗАО «МЗСК», 2011 г.

| Показатели | Значение показателя | % к выручке от продаж |
|--|---------------------|-----------------------|
| Объем продаж силикатного кирпича, тыс. шт. | 85 619 | |
| Выручка от продаж силикатного кирпича, тыс. руб. | 302 483 | 100,00 |
| Переменные расходы, тыс. руб. | 234 179,58 | 77,42 |
| Маржинальный доход, тыс. руб. | 68 303,42 | 22,58 |
| Постоянные расходы, тыс. руб. | 17 626,42 | 5,82 |
| Прибыль, тыс. руб. | 50 676,90 | 16,75 |
| Операционный рычаг, тыс. руб. | 1,35 | - |

Таблица 3
Расчет точки безубыточности в натуральном и стоимостном выражении
на ЗАО "МЗСК"

| Показатели | Значение показателя |
|--|---------------------|
| Объем продаж силикатного кирпича, тыс. шт. | 85 619 |
| Выручка от продаж силикатного кирпича, тыс. руб. | 302 483 |
| Переменные расходы, тыс. руб. | 234 179,58 |
| Удельные переменные расходы, руб. | 2735,14 |
| Цена продажи, руб. | 3532,89 |
| Удельный маржинальный доход, руб. | 797,75 |
| Постоянные расходы, тыс. руб. | 17 626,42 |
| Точка безубыточности, шт. | 22 095 |
| Выручка в точке безубыточности, тыс. руб. | 78 059,80 |

Таблица 4

Анализ объемов продаж на предприятии ЗАО "МЗСК"

| Показатели | Прогнозируемый объем продаж, тыс. шт. | | | |
|---|---------------------------------------|-----------|------------|-----------|
| | 80 000 | 83 000 | 85 619 | 90 000 |
| Выручка от продаж силикатного кирпича*, тыс. руб. | 282 631,2 | 293 229,9 | 302 483 | 3 17 960 |
| Переменные расходы**, тыс. руб. | 218 811,2 | 227 016,6 | 234 179,58 | 246 162,6 |
| Маржинальный доход, тыс. руб. | 63 820 | 66 213,3 | 68 303,42 | 71 797,4 |
| Постоянные расходы, тыс. руб. | 17 626,42 | 17 626,42 | 17 626,42 | 17 626,42 |
| Прибыль, тыс. руб. | 46 193,58 | 48 586,88 | 50 677 | 54 352,98 |
| Точка безубыточности, шт. | 22 095 | 22 095 | 22 095 | 22 095 |
| Выручка в точке безубыточности, тыс. руб. | 78 059,80 | 78 059,80 | 78 059,80 | 78 059,80 |
| Операционный рычаг | 1,38 | 1,36 | 1,35 | 1,32 |
| Запас финансовой прочности, руб. | 204 571,4 | 215 170,1 | 224 423,2 | 239 900,2 |
| Запас финансовой прочности, % | 72,38 | 73,37 | 74,19 | 75,44 |

* Цена продажи - 3532,89 руб.

** Удельные переменные расходы - 2735,14 руб.

Выполненные расчеты свидетельствуют о том, что вблизи от точки равновесия деятельность организации оказывается не наиболее результативной, но и сопровождается максимальными рисками. При объеме продаж в 80 000 тыс. шт. кирпича увеличение выручки от реализации на 1 % обеспечит предприятию прирост прибыли на 1,38 %. Одновременно снижение в этой точке объемов продаж на 1 % сократит финансовый результат организации. Повышенный удельный вес постоянных затрат усиливает действие операционного рычага, и снижение деловой активности организации приводит к многократным потерям прибыли.

О сокращении рисков предпринимательской деятельности по мере удаления от точки безубыточности свидетельствует и динамика запаса финансовой прочности - показателя, характеризующего возможность снижения продаж до начала получения предприятием убытков. В то время как продажи на уровне 80 000 тыс. шт. обеспечат предприятию запас финансовой прочности в раз- мере 204 571,4 тыс. руб.

Таким образом, чем ближе ожидаемые про- дажи к равновесному состоянию, тем чувстви- тельнее к изменению объемов реализации ока- зывается прибыль предприятия; предпринима- тельская деятельность сопровождается при этом повышением как рентабельности производства, так и предпринимательских рисков. Следова- тельно, управлять рисками можно посред- ством влияния на размер ожидаемых продаж. Также возмож- на и минимизация производственных рисков пу- тем управления затратами предприятия. Расши- ренная формула операционного рычага:

$$O_p = (Прибыль + Постоянные расходы) : Прибыль = 1 + Постоянные расходы : Прибыль.$$

Из данной зависимости видно, что размер переменных затрат на уровень операционного рычага не влияет. Чем выше уровень постоянных расходов организации, тем выше операционный рычаг, а следовательно, риск предприниматель- ской деятельности. В табл. 5 выполнены расче- ты операционного рычага и запаса финансовой прочности при объемах продаж в 83 000 тыс. шт.

Таблица 5

Расчет влияния постоянных расходов на предприятии ЗАО «МЗСК»

| Показатели | Сравниваемые варианты | | |
|--|-----------------------|-----------|-----------|
| | Вариант 1 | Вариант 2 | Вариант 3 |
| Выручка от продаж силикатного кирпича, тыс. руб. | 293 229,9 | 293 229,9 | 293 229,9 |
| Переменные расходы, тыс. руб. | 227 016,6 | 227 016,6 | 227 016,6 |
| Маржинальный доход, тыс. руб. | 66 213,3 | 66 213,3 | 66 213,3 |
| Постоянные расходы, тыс. руб. | 17 626,42 | 18 507,74 | 18 860,27 |
| Прибыль, тыс. руб. | 48 586,88 | 47 705,56 | 47 353,03 |
| Точка безубыточности, шт. | 22 095 | 27 946,1 | 28 484,1 |
| Выручка в точке безубыточности, тыс. руб. | 78 059,80 | 98 730,0 | 100 631,2 |
| Операционный рычаг | 1,36 | 1,39 | 1,40 |
| Запас финансовой прочности, руб. | 215 170,1 | 194 499,9 | 192 598,7 |
| Запас финансовой прочности, % | 73,37 | 66,33 | 65,68 |

Таблица 6

Расчет влияния переменных и постоянных расходов на предприятии ЗАО «МЗСК»

| Показатели | Сравниваемые варианты | | |
|--|-----------------------|------------|------------|
| | Вариант 1 | Вариант 2 | Вариант 3 |
| Объем продаж, тыс. шт. | 83 000 | 83 000 | 83 000 |
| Выручка от продаж силикатного кирпича, тыс. руб. | 293 229,9 | 293 229,9 | 293 229,9 |
| Переменные расходы, тыс. руб. | 227 016,6 | 237 016,6 | 239 016,6 |
| Маржинальный доход, тыс. руб. | 66 213,3 | 56 213,3 | 54 213,3 |
| Удельный маржинальный доход, тыс. руб. | 797,75 | 677,27 | 653,2 |
| Постоянные расходы, тыс. руб. | 17 626,42 | 7626,42 | 5626,42 |
| Итого расходов, тыс. руб. | 244 643,02 | 244 643,02 | 244 643,02 |
| Прибыль, тыс. руб. | 48 586,88 | 48 586,88 | 48 586,88 |
| Точка безубыточности, шт. | 22 095 | 13 567 | 8612,63 |
| Выручка в точке безубыточности, тыс. руб. | 78 059,80 | 47 930,72 | 30 427,47 |
| Операционный рычаг | 1,36 | 1,16 | 1,12 |
| Запас финансовой прочности, руб. | 215 170,1 | 245 299,18 | 262 802,43 |
| Запас финансовой прочности, % | 73,37 | 83,65 | 89,62 |

и трех вариантах размера постоянных затрат. Первый вариант соответствует данным табл. 6, во втором случае предполагается рост постоянных затрат предприятия на 5 %, в третьем случае на 7 %. Объем продаж и переменных расходов для всех вариантов неизменны.

Сравнение представленных альтернатив приводит к заключению о негативном воздействии постоянных затрат на уровень предпринимательского риска. Следствием роста этой категории издержек всего на 5 % станет рост операционного рычага и снижение запаса финансовой прочности.

Очевидно, что доля постоянных затрат в структуре себестоимости выпускаемой продукции (работ, услуг) существенно выше в высокоавтоматизированных производствах по сравнению с теми, где преобладает ручной труд и доминируют переменные расходы. Следовательно, специфика производственной деятельности, ее

масштабы влияют на размер исследованных выше показателей и на уровень предпринимательского риска.

Операционный рычаг в высокоавтоматизированных производствах оказывается значительно выше, чем на предприятиях с преобладанием ручного труда. Запас финансовой прочности из-за высокого порога рентабельности в автоматизированном производстве обычно ниже. Следовательно, крупным автоматизированным производствам свойствен большой риск предпринимательской деятельности. Менеджмент таких предприятий, как правило, имеет меньше вариантов принятия решений. Высокий удельный вес постоянных затрат в общей их сумме свидетельствует об ослаблении гибкости предприятия, о высоких выходных барьерах данного бизнеса, т.е. о низкой возможности выхода из него.

Минимизация предпринимательских рисков может способствовать переводу части постоян-

ных расходов в разряд переменных. Иногда у предприятия имеется такая возможность. Например, взамен повременной оплаты труда основных рабочих вводится сдельная форма; заработная плата работников коммерческого отдела соотносится в зависимости от объемов продаж; сумма задолженности за аренду складских помещений начисляется в зависимости от степени их загрузки. Подобные организационные мероприятия благоприятно воздействуют на значения показателей операционного рычага и запаса финансовой прочности. В табл. 6 представлены расчеты этих показателей по трем альтернативам. За базовый принят вариант 1, характеристики которого взяты из табл. 5. Общая сумма расходов неизменна по всем альтернативам. Она составляет 244 643,02 тыс. руб.

Во втором варианте часть постоянных затрат (10 000 тыс. руб.) переведена в состав переменных, и поэтому общие переменные затраты составили 237 016,6 тыс. руб., а постоянные расходы - 7626,42 тыс. руб. В третьем варианте 12 000 тыс. руб. постоянных затрат стали переменными, в результате общая сумма равна 239 016,6 тыс. руб., а постоянных осталось 5626,42 тыс. руб.

Результаты выполненного анализа свидетельствуют: при одинаковой сумме затрат уменьшение в ней доли постоянных расходов благоприятно воздействует на финансовую стабильность предприятия: уменьшается значение точки безубыточности, снижается сила воздействия операционного рычага и возрастает запас финансовой прочности. Производственные риски при этом снижаются, но деятельность предприятия становится менее эффективной. Увеличение доли постоянных затрат в общей их сумме, напротив, ведет к ощутимому росту производственного рис-

ка, вызывая необходимость контроля объемов продаж.

Выявленные зависимости следует учитывать при разработке стратегии организации с целью минимизации производственных рисков. При пессимистических прогнозах динамики выручки от продаж целесообразно снизить постоянные расходы. А при повышении уверенности в долгосрочной перспективе повышения спроса на продукцию (работы, услуги), производимую предприятием, например, при заключении долгосрочных контрактов, позволяющих значительно повысить объемы продаж, можно не остерегаться прироста постоянных расходов как фактора, повышающего риск предпринимательской деятельности.

¹ Покровский А.К. Риск-менеджмент на предприятиях промышленности и транспорта : учеб. пособие. М., 2011. С. 76.

² Аверчев И.В. Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение. М., 2011. С. 34.

³ Кунин В.А. Превентивное управление предпринимательскими рисками промышленных предприятий. СПб., 2009. С. 30.

⁴ Никонов В. Управление рисками: Как больше зарабатывать и меньше терять. М., 2009. С. 170.

⁵ Авилова В.В., Салихов И.Ф. К проблеме интегрального рассмотрения эффектов от формирования и реализации инновационной стратегии предприятия // Экон. науки. 2011. № 2. С. 129.

⁶ Казакова Н.А. Управленческий анализ и аудит компании в условиях кризиса : учеб.-практ. пособие. М., 2010. С. 120.

⁷ Вахрушина М.А. Управленческий анализ : учеб. пособие для студентов, обучающихся по спец. "Бухгалтерский учет, анализ и аудит". 5-е изд., стер. М., 2000. С. 253.

Поступила в редакцию 04.06.2012 г.