

УДК 338.054.23

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ, КАК  
МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «КОМПАНИЯ РОСИНКА»)**

**Ананских Андрей Александрович**

кандидат экономических наук, доцент

Мичуринский государственный аграрный университет

г. Мичуринск, Россия,

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные направления формирования системы управления рисками как механизма обеспечения экономической безопасности предприятия, предложена интегрировано - функциональная модель управления рисками

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, риск, риск-менеджмент, бюджетирование риска.

Основными задачами деятельности предприятий пищевой промышленности является результативное использование всех видов ресурсов производства, снижение затрат и рост прибыли. Финансово-хозяйственная деятельность предприятия пищевой промышленности в конкурентной среде всегда будет сопряжена с той или иной степенью риска, что будет влиять на экономическую устойчивость, безопасность предприятия [4-8].

Понятие риска многими категориями рассматривается как отрицательный результат, возможный ущерб. Мы предлагаем рассматривать риск как следствие действия либо бездействия, в результате которого существует реальная возможность получения неопределенных результатов различного характера, как положительно, так и отрицательно влияющих на финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Процесс управления рисками, как механизма обеспечения экономической безопасности, обычно включает выполнение следующих процедур:

1. Планирование управления рисками - выбор подходов и планирование деятельности по управлению рисками проекта.
2. Идентификация рисков - определение рисков, способных повлиять на проект, и документирование их характеристик.
3. Качественная оценка рисков - качественный анализ рисков и условий их возникновения с целью определения их влияния на успех проекта.
4. Количественная оценка - количественный анализ вероятности возникновения и влияния последствий рисков на проект.
5. Планирование реагирования на риски - определение процедур и методов по ослаблению отрицательных последствий рисков событий и использованию возможных преимуществ.
6. Мониторинг и контроль рисков - мониторинг рисков, определение остающихся рисков, выполнение плана управления рисками проекта и оценка эффективности действий по минимизации рисков [2].

ОАО «Компания Росинка» липецкая группа компаний. Производство ОАО «Компания Росинка» относится к средним. Увеличение основных показателей, характеризующих размер производства, свидетельствует об его укрупнении за исследуемый период. Основным таким показателем служит стоимость товарной продукции. Так в 2019г по сравнению с 2017г он вырос на 44,68%. Стоимость основных фондов за период возросла на 95%, оборотных – более чем на 74%. Трудовые ресурсы остались на прежнем уровне.

Свою деятельность предприятие финансирует в большей части за счет собственных средств – почти на 56%, на долю заемных источников приходится – 44%, в 2017году ситуация была обратная. Собственный капитал в большей части представлен уставным капиталом – 60%. Из займов преобладают краткосрочные - 52%. В 2019году по сравнению с уровнем 2017года наблюдается убыль нераспределенной прибыли в составе собственных источников на 38,7п.п., однако в абсолютном значении она увеличилась на 0,48%.

В 2018 году организации удалось достигнуть финансовой устойчивости.

В настоящее время ОАО «Компания Росинка» находится на стадии зрелости жизненного цикла. Основные связи с поставщиками, покупателями хорошо налажены, продукция Компании занимает лидирующее место на местном рынке, имеет крупную иерархическую структуру, фундамент стабильных и плодотворных технологий. Организация нацелена на расширение спектра деятельности, увеличение объема продаж, появление новых видов продукции. Инновационную активность Компании оценить достаточно сложно, она только набирает обороты. В 2018 году было модернизировано основное производство, осуществлен переход на более современные технологии розлива продукции. Продуктовый портфель Компании начал обновляться с 2009 года, когда был произведен инновационный продукт для России минеральная вода «Липецкая Росинка» с

натуральным соком. В 2016 году началось производство энергетического напитка «Торнадо». К летнему сезону 2020 года Компанией подготовлена линейка новых вкусов уже знакомой потребителю продукции.

Основная стратегия организации на данной стадии развития - поиск новых вариантов диверсификации производства и деятельности, и на этой основе - стратегии дальнейшего обновления, экспансии на новых рынках. Данная стратегия развития предполагает значительные финансовые затраты и требует планирования и жесткого контроля за их эффективным целенаправленным расходованием. С этой целью в ОАО «Компании Росинка» организовано бюджетное управление.

Бюджетное управление – это оперативная система управления компанией по центрам финансовой ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленных целей путем наиболее эффективного использования ресурсов [3, 9].

Для бюджетного управления в ОАО «Компании Росинка» создана финансовая структура, которая закрепляет распределение ответственности и полномочий между руководителями по управлению доходами, расходами, активами, обязательствами и капиталом компании. Финансовая структура представлена центрами финансовой ответственности (ЦФО).

Центр финансовой ответственности (ЦФО) - это элемент финансовой структуры компании, который выполняет хозяйственные операции в соответствии со своим бюджетом и обладает для этого необходимыми ресурсами и полномочиями.

ЦФО ОАО «Компании Росинка» подразделяются на: центр затрат - это подразделение, руководитель которого отвечает за выполнение поставленных задач в рамках выделенного бюджета затрат; центр доходов - подразделение, руководитель которого в рамках выделенного бюджета затрат отвечает за размер доходов; центр прибыли - подразделение, руководитель которого отвечает за прибыль и обладает полномочиями и снижать затраты, и увеличивать доходы; центр инвестиций - подразделение, руководитель

которого обладает полномочиями руководителя центра прибыли, а также отвечает за уровень и эффективность инвестиций [1].

Организационные звенья распределены по ЦФО в соответствии с характером их деятельности и участия в общем финансовом результате компании. Такой подход позволяет увязывать воедино организационную ответственность руководства с финансовой ответственностью.

Каждому ЦФО закреплен свой бюджет. Бюджеты имеют период планирования 1 год, с поэтапным планированием месяц, квартал, полугодие. Для каждого ЦФО закреплены статьи доходов и расходов, движения денежных средств, в соответствии с которыми строятся бюджеты.

Бюджетный процесс в ОАО «Компания Росинка» выглядит следующим образом:

1. Определение значений ключевых показателей.
2. Составление функциональных бюджетов.
3. Составление Главного бюджета.
4. Финансовое структурирование.
5. Информационное структурирование.
6. Распределение функций бюджетного планирования.
7. Построение системы ответственности за соблюдение бюджетных регламентов.

Анализ отклонений от бюджета, построение гибкого бюджета.

Управление деятельностью в ОАО «Компания Росинка» как отмечалось выше, осуществляется в разрезе бизнес – процессов: производство, снабжение, логистика, сбыт, финансирование, маркетинг, управление персоналом и юридическое сопровождение деятельности. Организация является открытой системой, а значит, бизнес-процессы подвержены влиянию факторов не только внутренней среды, но и внешней. Таким образом, деятельность организации сопровождается неопределенностью, поскольку факторы изменчивы, и, следовательно, в

деятельности организации в рамках основных бизнесов – процессов присутствуют риски, которые требуют управления.

Понятие управление рисками, как и собственно, система управления рисками в ОАО «Компания Росинка» отсутствует. Риск – менеджмент косвенно присутствует только в части финансовой деятельности предприятия – финансовых рисков.

Основные рискообразующие факторы, которым уделяется внимание: условия кредитных договоров, дебиторская задолженность покупателей, платежеспособность организации и ее финансовая устойчивость.

С этой целью определяются и отслеживаются зоны риска – границы всегда существующей опасности для эффективного функционирования организации.

На основе анализа зон риска принимаются соответствующие управленческие решения.

Управление рисками в ОАО «Компания Росинка» в большей степени направлено на ликвидацию последствий рискованных ситуаций, а не на их предупреждение, т.е. управление рисками носит реактивный характер, ограниченный, поскольку учитывает лишь несколько рисков. Поэтому выстраивание системы риск-менеджмента в организации является объективной необходимостью.

Функционально модель системы управления рисками целесообразно разделить по уровням управления организации. В исследуемой организации ОАО «Компания Росинка» четыре уровня управления:

- 1) Совет директоров;
- 2) Генеральный директор;
- 3) Руководители подразделений по направлениям деятельности;
- 4) Руководители отделов.

Для каждого уровня управления определяется свой набор функций в рамках системы управления рисками.

Таким образом, высший уровень управления определяет основные цели и задачи процесса по управлению рисками, генеральный директор координирует этот процесс на корпоративном уровне, руководители структурных подразделений обеспечивают управление рисками компании в разрезе направлений деятельности, руководители отделов – в разрезе конкретной области. На каждом этапе управления рисками осуществляется согласование с вышестоящим руководством и взаимосвязанными отделами.

Реализация каждого из этапов имеет свою специфику. Выбор конкретных методов, приемов диагностики, оценки рисков и разработка мероприятий зависит от характера риска, степени его существенности и располагаемых ресурсов на его управление.

Коммуникационная модель взаимодействия подразделений в рамках интегрировано-функциональной системы управления рисками должна базироваться на едином информационном пространстве, защищенном от внешнего вмешательства. В ОАО «Компании Росинка» такая информационная система существует - Portal. Она охватывает все информационные ресурсы организации, автоматически синхронизирует базы данных различных информационных систем подразделений. Это позволяет сократить организационные барьеры между структурными подразделениями за счет оперативного обмена электронными данными, а также сократить временные и трудовые затраты на бумажный документооборот. Тем самым повышается оперативность в принятии и реализации управленческих решений.

Ход организации риск-менеджмента должен быть также подкреплён соответствующими регламентами и организационно-распорядительными документами, что позволит анализировать и контролировать риски, готовить отчеты и рекомендации в стандартизированной форме. Необходима проработка политики управления рисками. Она должна четко определять цели, задачи, принципы управления рисками, распределение функций и

обязанностей по подразделениям, а также инструменты и методы управления рисками в каждой конкретной области.

Внедрение интегрированной системы риск – менеджмента в бюджетный процесс является объективной необходимостью.

Риск – ориентированное бюджетирование – процесс бюджетирования, отражающий денежные потоки организации, связанные с управлением рисками от постановки целей, анализа рисков, выбора методов управления до контроля и переоценки рисков.

Система бюджетного управления при этом будет включать два аспекта:

1. Бюджетирование мероприятий по управлению рисками;
2. Бюджетирование рисковых событий.

Важным моментом здесь является правильная расстановка приоритетов между рисками, мероприятиями по их управлению. Необходимо из всего спектра рисков конкретной области деятельности выделить наиболее существенные с точки зрения последствий реализации рискового события. При этом основным методом оценки должен стать экспертный метод.

Алгоритм принятия решения бюджетирования риска выглядит следующим образом:

1. Определяется весь спектр рисков конкретной области;
2. Определяется граница толерантности к рисковым ситуациям;
3. Сотрудники отдела определяют значимость каждой рисковой ситуации и вероятность ее наступления;
4. Исходя из среднеарифметического оценок экспертов проводится ранжирование рисковых ситуаций.
5. Рисковые события, оказавшиеся за критической границей терпимости подлежат бюджетированию.

Далее в рамках бюджетного процесса разрабатываются основные мероприятия по управлению рисками, которые будут включены в бюджеты. Основными условиями включения в бюджеты мероприятий являются:

- техническая осуществимость;



- наличие необходимых ресурсов для реализации мероприятия;
  - экономическая целесообразность;
- нейтрализация рискового события.

Таким образом, интеграция системы управления рисками в бюджетный процесс позволяет:

- осуществлять полноту разработки рискового портфеля организации, создает условия для адекватного выбора методов управления рисками за счет оптимизации соотношения возможных доходов и расходов;
- своевременно реагировать на рисковые события;
- обеспечить адаптивность бизнес-процессов;
- обеспечить гибкость процесса бюджетирования.

Взаимоувязанное бюджетирование и управление рисками по нашему мнению обеспечит экономическую безопасность организации, ее устойчивое развитие.

#### **Список литературы:**

1. Ананских А.А. Обоснование стратегии развития организации / А.А. Ананских, М.С. Тепловодских // Сборник научных трудов, посвященный 85-летию Мичуринского государственного аграрного университета. В 4 т.. - Мичуринск, 2016. - С. 20-23.
2. Ананских А.А. Особенности диверсификации в агропромышленном производстве / А.А. Ананских // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. – 2011. - № 2. – С. 85.
3. Ананских А.А. Управление коммерческой деятельностью предприятия / А.А. Ананских, Д.Е. Алтухов // Сборник научных трудов, посвященный 85-летию Мичуринского государственного аграрного университета. В 4 т.. - Мичуринск, 2016. - С. 18-20.
4. Карамнова Н. Приоритетные направления устойчивого развития свеклосахарного производства / Н. Карамнова, В. Белоусов // Международный сельскохозяйственный журнал. - 2010. - № 4. - С. 33-35.

5. Карамнова Н.В. Основные направления повышения качества и конкурентоспособности продукции свеклосахарного производства / Н.В. Карамнова // Никоновские чтения. - 2017. - № 22. - С. 52-55.
6. Куликов И.М. Продовольственная безопасность в сфере производства и потребления плодоовощной продукции / И.М. Куликов, И.А. Минаков // АПК: Экономика, управление. - 2016. - № 2. - С. 4-16.
7. Куликов И.М. Продовольственная безопасность: проблемы и перспективы / И.М. Куликов, И.А. Минаков // Scientific Papers. Series: Management, Economic Engineering and Rural Development. - 2019. - Т. 19. - № 4. - С. 141-147.
8. Сабетова Л.А. Направления использования вторичных отходов свеклосахарного производства / Л.А. Сабетова, М.В. Девина // Технологии пищевой и перерабатывающей промышленности АПК - продукты здорового питания. - 2017. - № 5 (19). - С. 132-141.
9. Щербаков Н.В. Применение мирового опыта арендных отношений в сельском хозяйстве России / Н.В. Щербаков, А.А. Ананских, Е.В. Калякин // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. - 2019. - № 4 (59). - С. 187-189.

UDC 338.054.23

**FORMATION OF A RISK MANAGEMENT SYSTEM AS A  
MECHANISM FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF AN  
ENTERPRISE (ON THE EXAMPLE OF PC «ROSINKA COMPANY»)**

**Ananskikh Andrey Alexandrovich**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Michurinsk State Agrarian University,

Michurinsk, Russia

**Annotation.** The article discusses the main directions of forming a risk management system, and offers an integrated functional model of risk management

**Key words:** risk, risk management, risk budgeting.