(cc) BY

Зуев Денис Викторович
магистрант
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный
экономический университет»
г. Санкт-Петербург

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ АО «АВТОТОР»

Аннотация*: в статье дается обзор системы управления рисками АО «Автотор» с краткими рекомендациями по ее модернизации и интеграцией со стратегией развития.*

Ключевые слова*: риски, управление рисками, стратегия, корпоративная культура, экономическая нестабильность.*

В условиях экономической нестабильности возрастает значение понимания рисков, с которыми сталкивается предприятие, умение правильно реагировать на них становится одним из существенных конкурентных преимуществ.

АО «Автотор» – крупнейшее предприятие Калининградской области и один из ведущих производителей автомобилей в России. Так как автомобильная промышленность достаточно чувствительна к колебаниям экономической конъюнктуры, то в первую очередь нуждается в тщательно проработанной системе управления рисками, интегрированной в стратегию предприятия. Для нас будут важны основные производственные показатели с 2012 по 2018 г., отражающие динамику экономического спада и подъема, возникшие в результате экономического кризиса 2014 года. Обратим внимание на рисунки 1 и 2, на первом приведена динамика рынка легковых и легких коммерческих автомобилей по данным АЕВ на территории РФ, шт.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

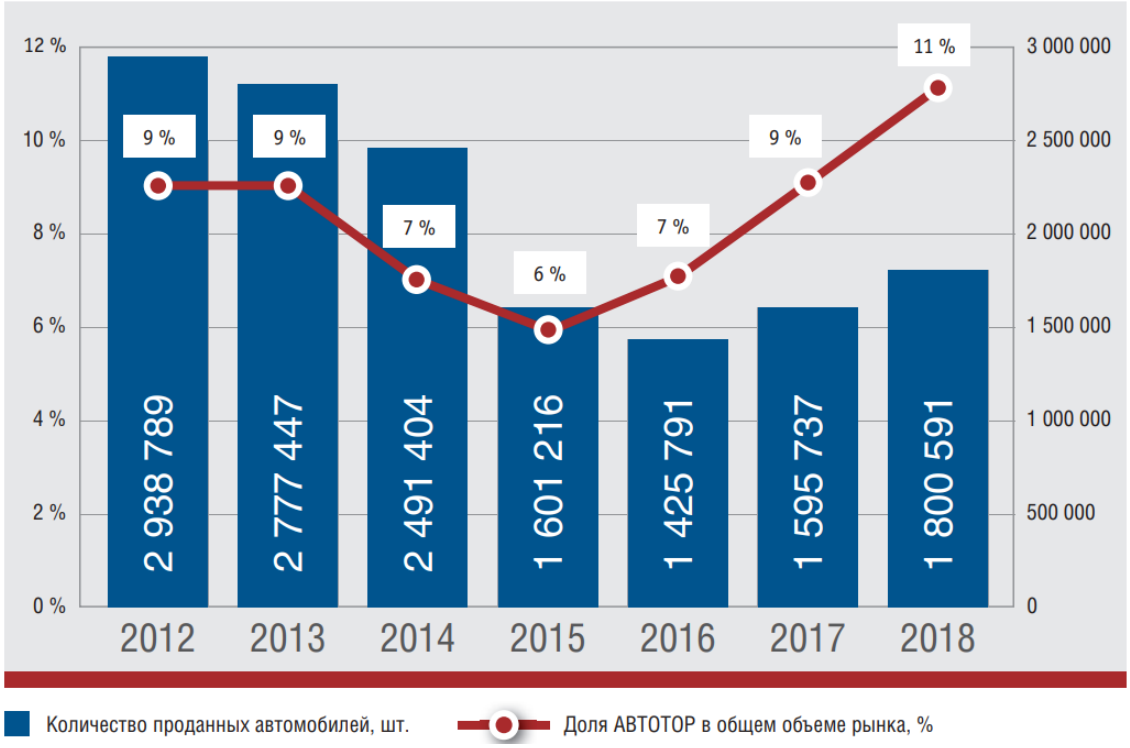

Рис. 1. Динамика рынка новых легковых и легких коммерческих автомобилей по данным АЕВ на территории РФ [1]

Второй рисунок отображает количество произведенных автомобилей в 2012–2018 гг. на предприятии, из этих рисунков мы видим, что уменьшился не только сам рынок, но и доля на рынке предприятия, причем количество производимых автомобилей уменьшилось более чем в 2,5 раза, что, конечно, не могло не отразиться на самом предприятии.

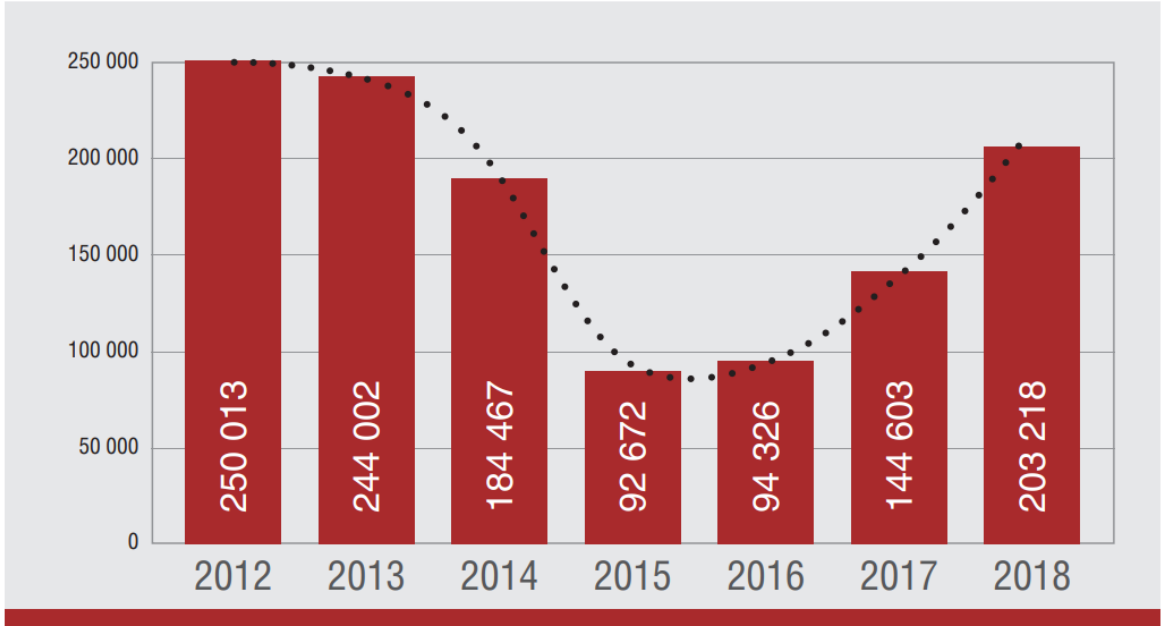

Рис. 2. Количество произведенных автомобилей в 2012–2018 гг. [2]

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Теперь рассмотрим миссию и стратегию предприятия.

«Производя в России современные автомобили высокого качества для российских потребителей, мы активно формируем окружающий нас автомир», – так звучит миссия компании, которая дополняется основными ценностями:

– инвестируем в модернизацию, углубление технологии производства, создаем новые рабочие места;

– обеспечиваем неизменно высокое качество продукции, укрепляя конкурентную позицию на российском рынке в интересах акционеров, инвесторов, деловых партнеров и благосостояния сотрудников;

– гарантируем исполнение обязательств перед инвесторами, позволяя получить высокие экономические результаты деятельности;

– стремимся работать в соответствии с лучшими международными стандартами корпоративного управления;

– обеспечиваем каждому сотруднику высокий уровень социальных гарантий и широкие возможности для профессионального роста;

– последовательно повышаем эффективность производственной деятельности, формируя прочную платформу для стратегического развития бизнеса.

В годовом отчете компании говорится, что стратегия развития компании на ближайшие 10 лет ориентирована на повышение экономической устойчивости холдинга, реализацию совместных инвестиционных проектов, развитие и модернизацию производственных мощностей, углубление локализации производства, производство инновационных автомобилей, создание и развитие учебного, IT и инжинирингового центров, инвестиции в НИОКР, организацию системы поставки продукции на экспортные рынки, увеличение объема выпуска продукции при постоянном расширении и обновлении модельного ряда. Также стратегия развития предусматривает участие в создании кластера полнопрофильных автомобильных производств с созданием цифровизированной инновационной и индустриальной территории «Калининград Z».

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Управление рисками на предприятии выделено в отдельную систему, организация и функционирование которой возложено на совет директоров и высшее исполнительное руководство.

Целью компании в области управления рисками является повышение эффективности управленческих решений. Система управления рисками строится по следующей схеме:

1. Выявление рисков.

2. Оценка рисков.

3. Разработка мероприятий по управлению рисками.

4. Мониторинг мероприятий.

К ключевым рискам в 2019 году советом директоров отнесены:

– риски в сфере государственного регулирования и осуществления мер государственной поддержки;

– отраслевые (рыночные) риски, в том числе риски снижения объёма рынка;

– законодательные риски, риски в сфере таможенного и налогового регулирования, риски изменения законодательства и практики его применения;

– валютные риски;

– логистические риски, связанные в первую очередь с отсутствием у Калининградской области общих границ с основной территорией Российской Федерации;

– риски технического и морального устаревания и износа оборудования;

– риски в сфере подбора и подготовки кадров.

Как мы говорили ранее, стратегия является реализацией миссии предприятия, в свою очередь, управление рисками должно быть представлено как один из центральных элементов стратегии для эффективной ее реализации. Как мы видим, у АО «Автотор» управление рисками функционирует как отдельная система, безусловно, часть рисков будет коррелироваться и со стратегией и с миссий, так как стратегия является материалом для анализа при выявлении и оценке рисков, но для эффективной реализации стратегии важно, чтобы не только стратегия влияла на перечень рисков, но и была реализована обратная связь, когда

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

выявленные и оцененные риски оказывают влияние на стратегию, процесс этот должен быть постоянным и динамическим.

Одной из таких связующих составляющих должна быть корпоративная культура, и хотя в отчете для акционеров такое понятие не используется, явно присутствуют элементы, которые отражают ее существование, например мероприятия, проводимые в рамках кадровой политики, соблюдение стандартов качества, социальная политика и социальные инициативы, забота об окружающей среде, все это является элементами корпоративной культуры. В качестве предложения по усовершенствованию корпоративного управления можно ввести такое понятие, в рамках которого объединить то лучшее, что уже существует, и дополнить новыми элементами из лучших мировых практик, одним из которых будет управление рисками, именно культура, пронизывающая все предприятие от рядового персонала до топ-менеджмента, позволяет внедрить управление рисками на все уровни организации. Кроме того, именно культура определяет отношение предприятия к риску от уклонения от риска до агрессивной позиции по отношению к нему. На основании этого отношения в рамках формирования стратегии можно ввести понятие риск-аппетита, который показывает, какую величину риска готова принять организация для достижения бизнес-целей, что, безусловно, окажет влияние на принятие решений в различных бизнес-контекстах.

В соответствии с риск-аппетитом будут приниматься те или иные меры по нейтрализации угроз и реализации возможностей. Например, рассмотрим такой отраслевой риск, как снижение объемов рынка продаж автомобилей.

Как о мере для нейтрализации этой угрозы в том числе можно говорить о расширении модельного ряда. Если мы обратимся к рисунку 1, то увидим, что при спаде в 2014–2016 годах произошло не только уменьшение количества выпускаемых автомобилей во всей отрасли, но и снижение абсолютной доли рынка у АО «Автотор», можно предположить, что причиной этого послужило то, что даже бюджетные модели популярных корейских марок в период кризиса становятся слишком дорогими для основной массы населения, не говоря уже о сегменте «бизнес» и «люкс», которые тоже производятся предприятием. Если

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

предположение верно, у расширения модельного ряда могут появиться как минимум две альтернативы:

– обратить внимание на бюджетных китайских производителей;

– задуматься над созданием отечественного автомобиля.

Учитывая модельный портфель АО «Автотор», можно обозначить, что первая альтернатива носит умеренный аппетит к рискам, вторую нужно безусловно отнести к высокому риск-аппетиту. На первый взгляд, предложение о создании собственного автомобиля выглядит достаточно рискованным и от него с большой долей вероятности откажутся, если, конечно, не будет принято решение об агрессивной позиции по отношению к риску.

Проанализировав соответствие перечня рисков стратегии и миссии предприятия, можно сделать вывод, что основные направления развития охвачены мероприятиями по управлению рисками, в качестве рекомендации можно предложить выделить в отдельную категорию риск снижения качества производимой продукции, так как высокое качество является одним из основных принципов работы предприятия.

Также исходя из прошлого опыта, снижения объема производства в 2,5 раза (рисунок 2), необходимо добавить риск резкого снижения объемов производимой продукции и разработать ряд мер, позволяющих сохранить как положительный экономический баланс, например наличие высоколиквидных активов, резервных фондов, диверсифицированного финансового портфеля, так и трудовой коллектив, обладающий высокой квалификацией.

В систему управления рисками требуется ввести цикличность и обеспечить, кроме выявления новых рисков, анализ и пересмотр существующих, также ее необходимо дополнить оценкой эффективности мероприятий по управлению рисками с возможностью корректировки и дополнения.

Список литературы

1. АО «Автотор». Годовой отчет о работе предприятий, участвующих в производстве автомобилей в Калининградской области. 2018 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.avtotor.ru/images/otshet2018.pdf

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

2. Отчет «Автотор» – 2017 в области социальной ответственности и устойчивого развития, 2017 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.avtotor.ru/images/pdf/otchet17.pdf

3. Русское общество управления рисками. Федерация европейских ассоциаций риск-менеджеров. Стандарты управления рисками. 2003 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://rrms.ru/upload/common/doc/Doc-pdf_RU_2005.pdf

4. Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010–2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска». 2012 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://docs-api.cntd.ru/document/1200090083

5. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance. 2017.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)