

Белозерский А. Ю.

кандидат экономических наук, доцент,
Российский химико-технологический
университет им. Д.И. Менделеева

Управление рисками предприятия в контексте теории ограничений систем

Аннотация. В статье рассмотрена роль управления рисками в менеджменте организации, при этом риск показан как одно из возможных ограничений деятельности. Предложен алгоритм управления рисками, основанный на интеграции сбалансированной системы показателей и теории ограничений системы.

Ключевые слова: риск, сбалансированная система показателей, теория ограничений системы.

The summary. The article considers the role of risk management in the organization's management and the risk is shown as one of the possible constraints of activity. An algorithm for risk management based on the integration of the Balanced Scorecard and the theory of constraints system is proposed.

Keywords: risk, balanced scorecard, the theory of constraints system.

На сегодняшний день управление рисками становится одним из наиболее важных звеньев системы управления, способствующим достижению высоких показателей экономической эффективности, стабильности и конкурентоспособности бизнеса в условиях рыночной экономики. В настоящее время риск-менеджмент рассматривается как центральная часть процесса управления, затрагивающая все сферы деятельности предприятия. Актуальность управления рисками обуславливается необходимостью учета всевозрастающего количества факторов неопределенности, которые могут приводить к увеличению потерь в процессе функционирования предприятий различных отраслей народного хозяйства.

В настоящее время существует множество различных концепций, направленных на повышение эффективности управления организацией в целом: 6 сигм, сбалансированная система показателей, всеобщее управление качеством, теория системных ограничений и другие. Однако ни одна из представленных методологий не адаптирована в чистом виде к задачам риск-менеджмента промышленного предприятия, как и

не существует универсальных концепций управления рисками, применимых в любых условиях и отраслях. В связи с этим возникает необходимость рассмотрения возможностей построения методов и инструментов управления рисками в условиях конкретной промышленности, основанных на использовании новой интерпретации различных перечисленных концепций. В качестве вида деятельности в данной статье будет рассмотрено металлургическое производство, как одно из наиболее стратегически значимых с точки зрения обеспечения стабильности и устойчивости отечественной экономики на мировой арене.

Одним из наиболее популярных учений менеджмента в настоящее время является теория системных ограничений (ТОС), суть которой заключается в концентрации ресурсов организации на устранении тех ограничений, которые не позволяют компании полностью реализовать её потенциал. Как правило, существует несколько основных типов таких ограничений: мощность, время выполнения и рынок (клиентские заказы). Однако данные виды не являются исчерпывающими. Так, например, анализ отчетности предприятия может выявить наличие существенных отклонений показателей финансового результата деятельности организации от запланированных значений. Они могут быть вызваны влиянием рисков на деятельность предприятия, что приводит к возникновению потерь. Данный факт обуславливает необходимость введения понятия «ограничение по рискам». В тоже время поиск таких ограничений представляется весьма затруднительным, поскольку риск в организации может быть связан с второстепенными видами деятельности, либо пересекать несколько сфер функционирования предприятия. В связи с этим для проведения анализа рисков и установления степени их влияния на деятельность предприятия целесообразно использовать интеграцию инструментов сбалансированной системы показателей и теории системных ограничений, реализуемую в соответствии со следующим алгоритмом.

1. На первом шаге осуществляется построение корпоративной сбалансированной системы показателей, которая показывает процесс достижения стратегии организацией. Как правило, в сбалансированной системе финансовые цели ставятся во главу дерева стратегических целей. Однако даже при наличии их тесной взаимосвязи с целями других перспектив, это может нарушить главный смысл построения ССП за счет смещения равновесия системы в сторону финансов. Одним из вариантов повышения сбалансированности стратегических карт является переход к «горизонтальной динамике», в соответствии с которой в рам-

ках каждой перспективы среди всех целей выделяется те, которые в результате анализа их показателей имеют наибольшее отклонение от целевых значений, т.е. достигнуты в наименьшей степени. Данные цели являются «целевыми ограничениями», которые будут рассмотрены организацией в первую очередь.

Увеличение прибыли — главная цель деятельности любой организации. Однако прирост прибыли может быть обусловлен различными факторами: повышение объема продаж инновационной продукции, сокращение издержек в сфере логистики, ресурсо- и энергосбережение, снижение потерь от рисков и т. д. Выделение подобных составляющих прибыли и связь их со стратегическими целями карты помогут осуществлять управление организацией, исходя из главного финансового показателя.

На рисунке 1 представлен пример стратегической карты организации¹. В соответствии с проведенным анализом реализации стратегии были выбраны цели (выделены серым цветом), которые имеют наибольшие отклонения показателей от запланированного уровня. Таким образом, можно сказать, что организация сосредоточит все свои усилия и ресурсы на достижение выделенных целей, чему может препятствовать возникновение рисков.

2. На втором этапе осуществляется построение **рисковой стратегической карты**. Данная карта используется для разработки рисковой сбалансированной системы показателей. На основании выделенных в стратегической карте «целевых ограничений» определяются подцели в рамках каждого риска. Пример рисковой стратегической карты представлен на рисунке 2.

На основании построения данной карты осуществляется разработка сбалансированной системы показателей, которая позволяет оценивать какой из выделенных видов риска на момент анализа оказывает наибольшее воздействие на процесс достижения целевых ограничений. Оценка проводится на основе поиска максимальных отклонений в рамках одной рисковой перспективы. Результатом второго этапа является выявление риска, оказывающего наиболее влияние на деятельность организации. Данный риск рассматривается в качестве ограничения системы, управление которым будет осуществляться на основании теории системных ограничений.

¹ Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.

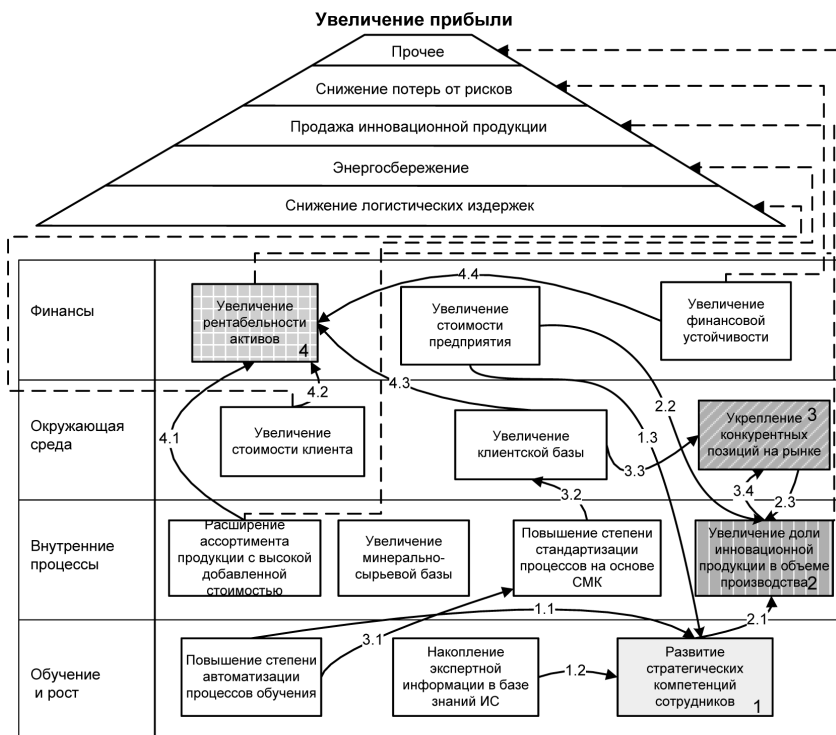


Рис. 1. Целевая динамическая карта реализации стратегии организации

3. В соответствии с теорией ограничений Голдратта существует пять последовательных шагов, позволяющих сфокусировать усилия на выделенном ограничении, что позволит скорейшим образом реорганизовать систему². Данные шаги включают:

1) Найти ограничение системы. Этап осуществляется с помощью описанного метода построения сбалансированных систем показателей.

2) Ослабить влияние ограничения системы. В рамках данного этапа разрабатываются основные процедуры и правила управления выделенным риском. Здесь подразумевается использование, в основном, организационных мероприятий, которые позволяют минимизировать влияние внутренних источников риска на процессы функционирования.

3) Привести все остальные элементы системы в соответствие с существующим ограничением. На данном этапе необходимо проанализировать

² Дётмер У. Теория; ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

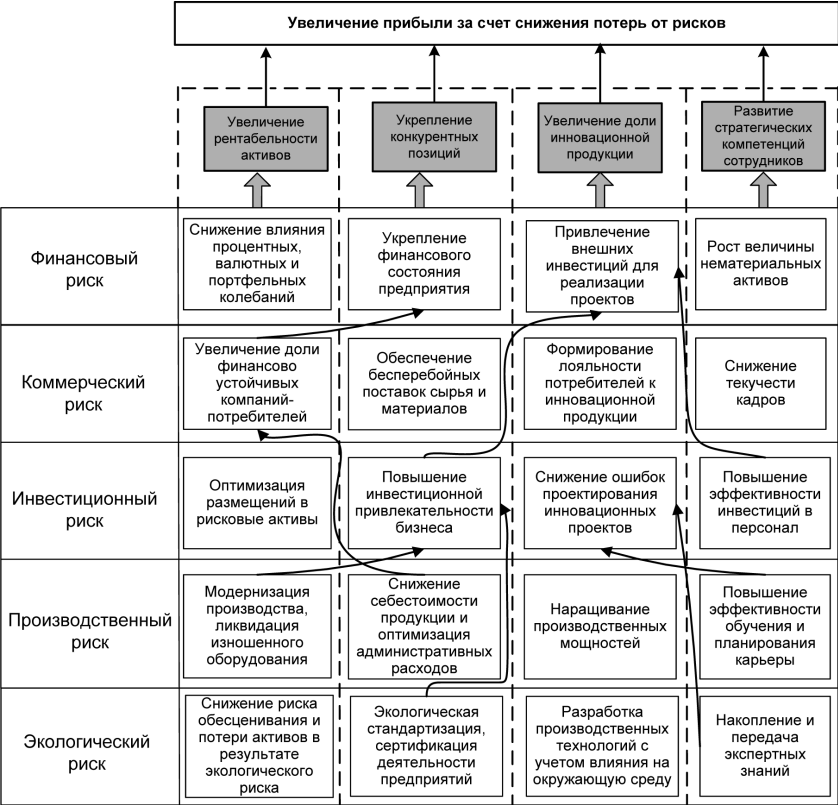


Рис. 2. Рисковая стратегическая карта

зирать и устранить внутренние источники риска, оказывающие косвенное воздействие на выделенный риск.

4) Снять ограничение. На данном этапе разрабатывается комплекс мероприятий по управлению риском, к числу которых относится страхование, хеджирование, лимитирование, диверсификация и т.д., а также оценка эффективности их проведения.

5) Возвратиться к первому этапу и выявить новое ограничение системы.

Таким образом, предложенный механизм управления рисками позволит повысить эффективность риск-менеджмента в организации за счет выявления наиболее существенного риска, а также высокой направленности и адресности разрабатываемых мероприятий.