

«НАУКА | RASTUDENT.RU»

Электронный научно-практический журнал

График выхода: ежемесячно

Языки: русский, английский

ISSN: 2311-8814

Издатель: компания INFLASH

Учредитель: ИП Соколова А.С.

Место издания: г. Уфа, Российская Федерация

Прием статей по e-mail: rastudent@yandex.ru

Место издания: г. Уфа, Российская Федерация

Горохова А.С. Управление рисками в процессе бюджетирования в производственной организации // Наука-RASTUDENT.RU. – 2014. – No. 4(04-2014) / [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://nauka-rastudent.ru/4/1286/>

© Горохова А.С., 2014

© ИП Соколова А.С., 2014

© Компания INFLASH, 2014

УДК 005

*Горохова Анастасия Сергеевна,
факультет экономики и управления,
Национальный исследовательский университет «МЭИ»
г. Смоленск, Российская Федерация*

Управление рисками в процессе бюджетирования в производственной организации

Аннотация: в статье обоснована эффективность использования бюджетирования как инструмента в процессе управления рисками в производственной организации. Детально рассмотрены классификации рисков, основные этапы и методы управления рисками, а так же на примере организации рассмотрены основные возможные рисковые ситуации и их учет при составлении бюджетов.

Ключевые слова: риск-менеджмент, риск, бюджетирование.

*Gorohova Anastasiya Sergeevna,
faculty of Economics and Management,
"National Research University" MEI "
Smolensk, Russia*

Risk-management in the budgeting process in the production organization

Abstract: in this article efficiency of using budgeting as a tool of risk management process in the production organization is proved. classifications of risks, the main stages and methods of risk management are considered in details; also the main possible risk situations and their accounting in case of budgets are examined as on example of organization.

Keywords: risk-management, budgeting, risk.

Экономическая деятельность любой производственной организации сопряжена со множеством рисков. Необходимо учесть то, что для российских производственных организаций характерны не только общеэкономические, но и специфические факторы риска. Процесс бюджетирования способствует более эффективному управлению ресурсами, потому что при финансовом планировании позволяет учитывать факторы риска. При разработке бюджетов создаются статьи непредвиденных расходов, для сглаживания их в случае возникновения. В научной литературе выделяют различные

классификации рисков, в частности, интерес представляет разделение рисков на чистые и спекулятивные. К чистым рискам относятся экологические, транспортные, политические и некоторая часть коммерческих рисков (имущественные, производственные, торговые). Спекулятивные риски дают возможность получения как положительного, так и отрицательного результата, поэтому к ним относятся финансовые риски, которые в свою очередь являются частью коммерческих рисков [1]. Для производственных организаций финансовые риски следует разграничивать на риски, связанные с покупательской способностью денег (валютные риски, инфляционные и дефляционные риски, риск ликвидности), и инвестиционные риски (риск упущенной выгоды, риск снижения доходности, риск прямых финансовых потерь). Кроме того, для целей управления рисками все риски следует разграничивать на внешние и внутренние [2]. К внешним рискам относятся: политические, социально-экономические, экологические, научно-технические. К внутренним рискам можно отнести: риски производственной деятельности (основной производственной деятельности, вспомогательной деятельности, обеспечивающей деятельности), воспроизводственной деятельности (инвестиционный и кадровый риски), риски в сфере обращения (риск нарушения поставок, отказа в поставках, банкротство поставщика) и риски в сфере управления. Для производственной организации наибольший интерес представляет вторая классификация, так как она включает в себя риски, связанные с производственной деятельностью.

Как процесс, управление рисками в организации включает в себя следующие основные этапы: 1) Идентификация и анализ риска. 2) Анализ альтернатив управления риском (происходит подбор альтернативных методов для управления риском). 3) Выбор методов управления риском. 4) Исполнение выбранного метода управления риском. 5) Мониторинг результатов и совершенствование системы управления риском.

Одним из эффективных инструментов управления рисками является бюджетирование. При разработке бюджетов создаются статьи непредвиденных расходов, для сглаживания их в случае возникновения.

В ходе исследования организации ФГУП СПО «Аналитприбор», были сделаны выводы о том, что данное предприятие ведет достаточно консервативную политику: не привлекает кредитов, что свидетельствует о высокой защите от финансовых рисков, а так же не сдерживает рост оборотных активов, создавая при этом высокие резервы, что создает низкий уровень рисков в производственной сфере и сфере обращения. Основным риском организации является коммерческий риск, так как основной доход она получает от реализации дорогостоящего оборудования. Так же в организации имеются финансовые риски, которые в большей степени выражены в налогообложении.

На основании финансовой и управленческой отчетности было выяснено, что у ФГУП СПО «Аналитприбор» имеются проблемы с низкой рентабельностью продаж и активов, одной из основных причин этого являются проблемы сбыта произведенной продукции, т.е. генерируется коммерческий риск. Таким образом, система бюджетирования призвана решить данные проблемы. В процессе построения системы бюджетирования для данного предприятия была разработана сбалансированная система показателей, которая дает представление о стратегических целях организации, каждой из которых соответствуют целевые показатели, свидетельствующие об их достижениях. Данная система показателей дает возможность выявить отклонения в деятельности организации и предотвратить рискованные ситуации заранее, т.е. до момента их возникновения, что позволяет учесть подобные случаи при составлении бюджетов. Например, показатель рентабельности продаж в сбалансированной системе и его планируемое повышение свидетельствует о том, что организация планирует увеличить количество чистой прибыли с рубля продаж, что приведет к более эффективной финансовой деятельности и минимизации

производственных и коммерческих рисков. Так же показатель себестоимости производимой продукции и его планируемое уменьшение свидетельствует о том, что необходимо снижение себестоимости продукции, для того чтобы не возникла необходимость повышения цены и тем самым снизить угрозу возникновения риска невостребованности продукции на рынке.

Система бюджетирования и риск-менеджмент должна пронизывать всю организацию целиком на всех иерархических уровнях – это условие успешного внедрения бюджетирования для снижения факторов риска. Таким образом, должный учет рисков должен позволять получать информационный продукт для принятия управленческого решения. Любое решение должно отражаться в бюджетах организации с учетом факторов риска. В бюджет должны включаться возможные потери от рисков, которые можно предсказать, а также резервы на случай возникновения неизвестных рисков. Бюджетирование следует рассматривать как проект. Согласно источнику [3], для эффективного осуществления процесса бюджетирования целесообразно сочетать два подхода к составлению бюджетов – «сверху вниз» и «снизу вверх». На начальных этапах предполагается бюджетирование «сверху вниз» для достижения ключевых стратегических показателей, а далее вносятся поправки в бюджеты различных уровней. Таким образом, информационный обмен становится более эффективным, а руководство может утвердить наиболее подходящий вариант сводного бюджета производственной организации и бюджетов структурных или функциональных единиц. Данный метод предполагает как обособленный учет рисков (коммерческих, производственных), так и учет системных рисков. Следующий шаг – формирование бюджета, в процессе которого также на основе ожидаемых величин рисков формируется бюджет непредвиденных затрат. На случай возникновения неизвестных рисков (которые присутствуют всегда) формируется управленческий резерв. Существует такой вариант – установление определенного уровня отклонений, который определяет

диапазон изменения параметров бюджетных статей или сводного бюджета (обычно в размере 3-5%).

После разработки и утверждения бюджета наступает стадия исполнения бюджетов, контроль которой осуществляется с помощью анализа отчетов по заработанной стоимости, который проводится примерно раз в квартал. Классический вариант отслеживания процесса распределения ресурсов бюджета – динамика изменения трех кривых: фактических затрат, заработанной стоимости и планируемой стоимости. Если план по доходной части не выполнен, то применяется такой инструмент как секвестр – снижение расходной части незащищенных статей. Защищенные статьи, то есть статьи расходов, без которых организация не сможет осуществлять свою производственно-хозяйственную деятельность, не поддаются такому воздействию. Но существуют и другие, более гибкие и эффективные инструменты финансового управления: краткосрочные кредиты и займы, оптимизация дебиторской и кредиторской задолженности, продажа некоторых активов и т.д. Если же план по исполнению бюджетов выполнен, то требования к управлению рисками следующие: 1) перманентный мониторинг - отслеживание качества процессов и ключевых характеристик для предотвращения рискованного события (осуществляется постоянно); 2) тотальный контроль всех финансово-хозяйственных направлений и единиц; 3) установление ответственности менеджеров, в том числе и финансовой, за результаты исполнения бюджетов (если ухудшение результатов не связано с форс-мажорными обстоятельствами, происходящими на рынке); 4) согласованность процесса принятия решения между всеми менеджерами; 5) регламентирование частоты корректировки бюджетов (иногда слишком частые пересмотры бюджетов означают неэффективное управление доходами и расходами организации, или «отмывание денег» заинтересованными лицами под прикрытием различных причин; 6) установление лимита корректировки бюджетных статей.

Так же управление риском в производственной организации может осуществляться с помощью различных методов, например: 1) уклонения от риска (страхование хозяйственных рисков, поиск гарантов, отказ от ненадежных партнеров и т.д.); 2) диссипации риска (создание венчурных предприятий, специальных структурных подразделений для выполнения проектов и т.д.); 3) локализации риска (диверсификация сбыта и поставок, диверсификация деятельности и зон хозяйствования, диверсификация инвестиций, распределение собственности между участниками и т.д.); 4) компенсации риска (мониторинг, прогноз, создание системы резервов и т.д.).

Таким образом, внедрение бюджетирования в практику производственной организации позволит существенно сократить возможные негативные последствия и вероятность наступления рискового события. Следует отметить, что без поставленной системы управленческого учета и риск-менеджмента (так как производственная организация функционирует в риск-факторной среде) бюджетирование как инструмент управления рисками не будет эффективным.

Список литературы:

1. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е. С. Стояновой. 6-е изд. М.: Изд-во Перспектива, 2010. - 656 с.
2. Ступаков В.С., Токаренко Г.С., Риск-менеджмент: Учеб.пособие. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 288с.
3. Бюджетирование: шаг за шагом/ Е. Ю. Добровольский, Б. М. Карабанов, П. С.Боровков и др . - 2-е изд., доп. - СПб.: Питер, 2013. - 478 с.

© Горохова А.С., 2014
Дата публикации: 03.04.2014