

Моторин О.А.

**Актуальные вопросы развития систем управления рисками в
агропромышленном комплексе**

Моторин Олег Алексеевич – кандидат политических наук, доцент, кафедра менеджмента инженерно-технических систем, Экономический факультет, РГАУ-МСХА имени К.А.Тимирязева, Москва, Россия.

E-mail: ol.motorin@gmail.com

SPIN-код РИНЦ: 4096-8796

Аннотация

В данной статье представлены оценка представленности риск-проблематики в основных программных документах, регулирующих развитие агропромышленного комплекса. Обосновывается значимость исследования отраслевых рисков. Обращено внимание на возможные инструменты диагностики и управления рисками.

Ключевые слова

Сельское хозяйство; риски сельского хозяйства; продовольственная безопасность; карта рисков.

Анализ профильной литературы [1; 3; 4; 5] и практический опыт показывает, что общими рисками для большинства компаний, исходя из управленческой логики, будут:

1) риски в сфере управления, возникающие из-за некомпетентности и ошибок в процессе стратегического анализа и планирования, распределения ресурсов компании на развитие тех или иных бизнес-направлений аграрного производства;

2) риски в сфере ресурсного обеспечения, которые обусловлены доступом к получению ресурсов, факторов производства (информация о погодноклиматических условиях, информация о спросе на сельскохозяйственную продукцию и регулировании деятельности компании со стороны регулирующих органов и организаций, трудовая функция, капитал, земельные ресурсы, предпринимательские способности, оборудование, сырье, топливо-смазочные материалы) и их использованию в производственных процессах;

3) риски в сфере реализации производимой компанией сельскохозяйственной продукции, которые представляют собой вероятность возникновения неблагоприятных последствий для компании в процессе сбыта продукции.

В процессуальном измерении разработка системы управления рисками компании в АПК включает в себя несколько этапов, на каждом из которых должны быть решены определенные задачи. На первом этапе ставятся задачи, направленные на формирование внутренней подсистемы управления рисками, включающей в себя определение ответственного подразделения или лица по управлению рисками, внутренних заказчиков деятельности данного субъекта и его взаимодействие с внутренними подразделениями и элементами внешней среды компании.

Описание системы управления рисками на предприятиях АПК предполагает разработку концепции и стратегии управления рисками. Прежде всего, необходимо сопоставить стратегию управления рисками компании со стратегическим прогнозом развития сельского хозяйства России, с оценкой горизонта возможностей отечественного АПК, с альтернативными сценариями будущих изменений рынков сырья, сельхозпродукции и продовольствия в ближайшие 10-15 лет.

Согласно Доктрине продовольственной безопасности Российской Федерации [6], утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 30.01.2010 № 120 (далее – Доктрина) обеспечение продовольственной безопасности сопряжено с рисками, которые могут существенно ее ослабить. К числу наиболее значимых рисков Доктрина относит 4 группы рисков:

макроэкономические риски, обусловленные снижением инвестиционной привлекательности отечественного реального сектора экономики и конкурентоспособности отечественной продукции, а также зависимостью важнейших сфер экономики от внешнеэкономической конъюнктуры;

технологические риски, вызванные отставанием от развитых стран в уровне технологического развития отечественной производственной базы, различиями в требованиях к безопасности пищевых продуктов и организации системы контроля их соблюдения;

агроэкологические риски, обусловленные неблагоприятными климатическими изменениями, а также последствиями природных и техногенных чрезвычайных ситуаций;

внешнеторговые риски, вызванные колебаниями рыночной конъюнктуры и применением мер государственной поддержки в зарубежных странах.

Указанные Доктриной риски обеспечения продовольственной безопасности находят свое отражение в Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы, утвержденной Постановлением Правительства Российской Федерации от 14.07.2012 № 717 (далее – Госпрограмма) [6].

При реализации Госпрограммы осуществляются меры, направленные на снижение последствий рисков и повышение уровня гарантированности достижения предусмотренных в ней конечных результатов.

Госпрограмма в новом ключе рассматривает понятие макроэкономических рисков, в отличие от Доктрины, включая в их состав такие экономические тренды как рост цен на энергоресурсы и другие материально-технические средства, потребляемые в отрасли. Реализация этих рисков ограничивает возможности значительной части сельскохозяйственных товаропроизводителей осуществлять инновационные проекты, переход к новым ресурсосберегающим технологиям, а также обеспечивать реализацию модели ускоренного экономического развития;

Содержание внешнеторговых рисков в Госпрограмме соответствует их описанию в Доктрине, чего нельзя сказать о технологических рисках,

указанных в Доктрине. В Госпрограмме в числе основных рисков они отсутствуют, однако упоминаются в разделе подпрограммы «Техническая и технологическая модернизация, инновационное развитие».

Установленные Доктриной агроэкологические риски находят в Госпрограмме расширенное толкование в виде природных рисков. Эти риски трактуются как риски, связанные с размещением большей части сельскохозяйственного производства в зонах рискованного земледелия, что по оценкам составителей Госпрограммы может приводить к существенным потерям объемов производства, ухудшению ценовой ситуации и снижению доходов сельскохозяйственных товаропроизводителей, а также к росту импорта продовольственных товаров.

Одновременно с классификацией рисков по источнику (сфере) возникновения Госпрограмма предусматривает классификацию рисков по принципу основных направлений реализации Госпрограммы, которые находят свое воплощение в виде подпрограмм. В состав ряда из представленных в Госпрограмме подпрограмм в обязательном порядке включен подраздел, посвященный описанию рисков, поименованный как «Анализ рисков реализации подпрограммы».

В частности, такие подразделы присутствуют в подпрограммах: «Развитие подотрасли растениеводства, переработки и реализации продукции растениеводства», «Развитие подотрасли животноводства, переработки и реализации продукции животноводства», «Поддержка малых форм хозяйствования», «Техническая и технологическая модернизация, инновационное развитие», «Обеспечение реализации Госпрограммы».

С формализацией собственно рисков ведения сельскохозяйственной деятельности, раскрываемых в указанных подразделах подпрограмм, Госпрограмма также закрепляет определенные механизмы управления рисками реализации самой Госпрограммы.

Таким образом, можно заключить в Госпрограмме активно используется управленческий подход, основывающийся концептуально на применении терминологии управления рисками, сформулированы основные риски различных подотраслей сельского хозяйства и раскрыты основные меры реагирования на риски, представлены механизмы воздействия на неблагоприятные последствия, возникающие в результате наступления тех или иных сельскохозяйственных рисков.

Вместе с тем, следует указать, что ни в самой Госпрограмме, ни в действующих нормативно-правовых и нормативно-методических актах Минсельхоза России нет норм, устанавливающих единое понятие риска применительно к сельскохозяйственной деятельности. Отсутствует интегрированная методология управления различными рисками сельскохозяйственной деятельности, оценка которых может взаимно скоррелирована и совокупный эффект воздействия которых на ту или иную отрасль может быть рассчитан.

Исключение составляет риски, методы управления которыми базируются на методах финансирования, то есть методах страхования. В этом направлении методическое обеспечение разрабатывается ФГБУ «Федеральное агентство по государственной поддержке страхования в сфере агропромышленного производства», находящемся в ведении Минсельхоза России.

Таким образом, в качестве первостепенной задачи обеспечения продовольственной безопасности Доктрина заостряет внимание на своевременном прогнозировании, выявлении и предотвращении внутренних и внешних угроз продовольственной безопасности, минимизации их негативных последствий за счет постоянной готовности системы обеспечения граждан пищевыми продуктами, формирования стратегических запасов пищевых продуктов. Это может и должно быть использовано при разработке стратегии

развития компаний, работающих в агропромышленном комплексе, в том числе с учетом развития систем управления рисками в АПК.

Однако, как мы видим, в реальности практическое использование риск-методологии на уровне государства не реализуется. То же самое касается ее применения на уровне корпоративном [7, 170]. В большинстве российских аграрных компаний и тем более на уровне небольших фермерских организаций в настоящее время практика разработки систем управления рисками отсутствует, что связано прежде всего с отсутствием культуры управления рисками. Это и является главной и исходной проблемой создания систем управления рисками на предприятиях АПК. В этой связи важно развивать и исследовать не только конкретные организационные элементы системы управления рисками, но и знать интерпретации понятия «риск» и его виды.

В контексте прогнозирования риск понимается не только как риск в его феноменологическом понимании, но и как определенный комплекс специфической информации, позволяющий прогнозировать тренды развития. Координация работы по сбору, анализу подобной информации, принятию и контролю решений требует соответственно специфического знания об источниках рисков, информационно-аналитических и организационных технологиях в этой области. Мониторинг рисков и разработка мер реагирования на них с учетом изменений окружающей среды, задающей интенсивность и характер рисков, создают дополнительные возможности и условия выживания и дальнейшего развития аграрного производства.

Практически сформулированные концептуальные положения о системе управления рисками закрепляются в Стратегии управления рисками корпорации, которая утверждается высшим органом управления компании. Стратегия должна дать ответ на вопрос, как организовать работу по управлению рисками с ключевыми внутренними и внешними заинтересованными группами, оказывающими прямое или косвенное влияние

на процесс возникновения рисков и управление ими. Эти группы могут быть расположены: внутри подразделения, внутри компании, вовне - государственные органы, в отраслевых и экспертных сообществах, конкуренты и контрагенты.

Главной целью стратегии как плана конкретных действий является формирование механизмов взаимодействия для управления рисками.

Внутренними факторами системы управления рисками, с которыми должна быть увязана стратегия, выступают обозначенные руководством цели и стратегия развития компании, ее масштабность и публичность деятельности, особенности управленческой культуры руководящего состава, финансовые возможности обеспечения функции управления рисками и прочее.

Необходимо введение порядка регулярного обобщения существующей практики разрешения проблем, связанных с рисками, первоначально по ключевым регионам и подотраслям сельского хозяйства, в которых присутствует компания. На основе результатов обобщения составляются краткосрочные прогнозы изменений (для этого используется специальный термин – риск-ландшафт) и соответственно анализируются возникающие в связи с этим риски.

Выявленные реальные и возможные риски требуют оценки, то есть определения а) вероятности и частоты их возникновения, б) уровня тяжести возможных последствий, в) возможного охвата этими рисками деятельности всех бизнес-единиц. Сравнительная оценка выявленных рисков позволяет классифицировать имеющиеся и ожидаемые риски на три группы: 1) очень рискованные (наибольшая угроза для корпорации), 2) среднерискованные, 3) малорискованные.

Важнейшую роль в обобщении такой практики играет разработка методологии, технологии, организации информационно-аналитической работы по управлению рисками [2, 207-216]. Требуется разработка форм, способов и

механизмов взаимодействия с внутренними и внешними заинтересованными группами – участниками процесса управления рисками, а также инструментов диагностики и прогнозирования рисков, например, составление «карт рисков».

Карта рисков составляется на основе мониторинга данных о разрабатываемых, рассматриваемых, принятых, опубликованных и действующих нормативно-правовых актах, а также данных, поступающих в ходе текущей операционной практики (при необходимости затрагивая значимые события, влияющие на процесс аграрного производства) [8, 131-135].

Главным критерием эффективности формирования и функционирования системы управления рисками является ее влияние на коммерческую эффективность деятельности компании.

Результаты оценки, как правило, применяют для учета ошибок, а также распространения положительных итогов в иных областях корпоративной деятельности в целях более надежного прогнозирования ситуации и составления дальнейших планов.

Важный элемент в системе управления рисками, который необходимо учитывать, касается вопроса о «движущих силах» производства, то есть о кадрах. При разработке системы управления рисками отражается необходимость подбора и адаптации высококвалифицированных специалистов, обладающих опытом работы и знаниями в области аграрного производства, а также привлечения внешних консультантов по отдельным вопросам, не требующим постоянного участия.

Условием успешного внедрения системы управления рисками на предприятиях АПК является ясное и общепринятое разделение полномочий и ответственности между подразделениями предприятия. Чаще всего, это реализуется через использование следующей предпосылки: уровень сложности решаемых задач (мера неопределенности) определяет уровень предоставляемых

конкретному сотруднику полномочий. Уровень сложности и неопределенности решаемых задач, уровень ресурсообеспеченности (полномочия) могут выступать критериями, с помощью которых реструктурируется система управления компанией в целом.

Такой подход позволяет повысить эффективность системы управления рисками на предприятиях АПК, преобразовать ее финансирование, выработать практические шаги по защите интересов компании – разработать классификатор рисков и типовые сценарии их развития.

Список литературы

1. *Арямов А.А.* Общая теория риска. Юридический, экономический и психологический анализ. М., 2010.
2. *Балдин К.В., Воробьев С.Н.* Управление рисками. М: ЮНИТИ-ДАНА. 2005.
3. *Бартон Т. Л.* Риск-менеджмент: практика ведущих компаний / пер. с англ. Т.В. Клекоты [и др.]. М., 2008.
4. *Дамодаран А.* Стратегический риск-менеджмент. Принципы и методики. М.: Вильямс, 2010.
5. *Копенкин ЮИ.* Моделирование рискованных ситуаций в сельском хозяйстве. М.: Изд-во РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, 2008.
6. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. [Официальный сайт]. URL: <http://www.mcx.ru> (дата обращения: 15.02.2016).
7. *Моторин О.А.* Государственная политика и корпорации в контексте управления рисками // Социология власти. 2009. № 1.
8. *Моторин О.А.* Политический риск в отношениях государства и корпораций современной России: диссертация. ... канд. полит. наук. М., 2009.