

УДК 334

Контроль рисков интеграционной деятельности крупных промышленных компаний

Дорожкин Алексей Владимирович

Кандидат экономических наук, доцент,
департамент менеджмента,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
125993, Российская Федерация, Москва, просп. Ленинградский, 51;
e-mail: dorozhkinav@gmail.com

Аннотация

Спецификой интеграционной деятельности крупных российских промышленных предприятий является территориальная удаленность от своих интегрированных поставщиков материалов и сырья, и потребителей продукции, которые находятся в промышленных центрах России. Такая особенность определяет, что основными рисками стадий оформления сделки и начала совместной работы объединенных компаний, связаны с контролем за деятельностью интегрированного предприятия. Снижению рисков на данных стадиях способствует эффективная система внутреннего контроля рисков интегрированной компании, которая позволяет на постоянной основе осуществлять контрольную деятельность всех участников интегрированной компании. Исследования риск-менеджмента интеграционной деятельности промышленных компаний, проводимые отечественными и зарубежными авторами, в большинстве случаев сводятся к разработке подходов к оценке рисков на стадии принятия решения об интеграции. Неполное внимание уделяется оценке рисков и разработке мер по управлению рисками следующих стадий интеграции – стадий на которых проводится оформление сделки и начала совместной работы объединенных компаний. Автором для контроля рисков интегрированной компании предлагается разработать риск-ориентированный подход, основанный на мониторинге ключевых показателей риска и реализовывать меры по предупреждению событий, способных негативно повлиять на деятельность интегрированного предприятия, а не на устранении уже наступивших негативных последствий после реализации интеграционных рисков.

Для цитирования в научных исследованиях

Дорожкин А.В. Контроль рисков интеграционной деятельности крупных промышленных компаний // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 7А. С. 48-56.

Ключевые слова

Интеграционная деятельность, риски, контроль рисков, риск-менеджмент, ключевые показатели рисков.

Введение

Деятельность по слияниям и поглощениям активно используется российскими компаниями, достаточно полно исследованы подходы к проведению сделок по слияниям [Журавков, 2003; Беляева, Цыгалов, Дорожкин, 2007], разработаны принципы принятия решений об интеграции промышленных компаний. В настоящее время развиваются исследования отраслевых особенностей и специфики интеграции компаний [Куринов, 2015; Матаев, 2014]. В интеграционной деятельности исследователи видят механизм принятия стратегических решений [Шапкин А., Шапкин В., 2005], подход к реструктуризации промышленных компаний [Беляева, Цыгалов, Дорожкин, 2007], в том числе методу управления стратегическими рисками промышленных компаний [Матаев, 2014]. Управление интеграционными рисками исследовано не в полном объеме, в основном проработаны только подходы к выявлению рисков, определены основные этапы управления рисками [Авдийский, Безденежных, 2013; Альгин, 2008; Гранатуров, 2010]. При этом одной из ключевых проблем процесса слияний и поглощений крупных промышленных компаний является контроль над интеграционными рисками на следующих стадиях интеграции – стадиях, на которых проводится оформление сделки и начала совместной работы объединенных компаний.

Основная часть

Крупным промышленным компаниям приходится сталкиваться с решениями проблем корпоративного контроля над деятельностью интегрированного предприятия, в том числе, рисков мошенничества, которые связаны с возможной потерей вложений в интегрированное предприятие и сохранения приобретенных активов, обеспечивающих бесперебойную работу компании. Интеграционные риски, связанные с мошенничеством, целесообразно разделять по процессам, которые выполняет интегрированное предприятие. Риски мошенничества в разбивке по процессам представлены в таблице №1.

Таблица 1 – Методы управления рисками мошенничества

Бизнес-процесс	Риски процесса	Возможные мероприятия по управлению интеграционными рисками, связанными с мошенничеством
Правовая и корпоративная работа	Противоправные действия владельцев процесса – риски мошенничества операционного менеджмента	Формирование системы независимой оценки процедур заключения и исполнения договоров
Бюджетирование		Формализация процедуры создания статей бюджета, внесения корректировок
Логистика		Разработка процедуры определения оптимального маршрута, определение критериев и их открытость. Формализация порядка предоставления скидок и преференций
Формирование отчетности		Формализация и распределение ответственности предоставления информации для формирования отчетности. Внесение в должностные инструкции искажения финансовой и управленческой отчетности.
Управление персоналом		Контрольные плановые и внеплановые проверки Включение в должностные инструкции ответственности за управление рисками и несоблюдения требований регламентов. Ограничение доступа к информационным ресурсам

Практика деятельности интеграционных предприятий в Российской Федерации свидетельствует о географической удаленности интегрированных предприятий и управляющих компаний. Так, например, все металлургические комбинаты Российской Федерации географически удалены от своих сырьевых активов и перерабатывающих активов входящих группу компаний, управляющие компании преимущественно находятся либо в областных региональных центрах, либо в городе Москве. Географическая удаленность интегрированных предприятий и различия корпоративных культур и стандартов менеджмента затрудняют процесс организации контроля над предприятием и, как следствие, снижает эффективность работы интегрированных предприятий. Для обеспечения контроля над интегрированными предприятиями необходима эффективная система риск-ориентированного контроля, которая позволяла бы на постоянной основе осуществлять контроль и мониторинг деятельности предприятия. Построение такой системы необходимо осуществить до завершения стадий оформления сделки и начала совместной работы объединенных компаний.

Решением проблемы контроля деятельности интегрируемого предприятия может стать создание формализованных процедур контроля, основанных на риск-анализе его деятельности, и действующей организационной структурой, обеспечивающей функционирование данной системы.

В соответствии с международными стандартами внутреннего контроля COSO (Международный стандарт внутреннего аудита, разработан The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) построение риск-ориентированной системы контроля реализуется в несколько этапов:

- анализ внутренней и внешней среды функционирования предприятия;
- анализ целеположения;
- выявление и анализ потенциальных рисков событий, способных повлиять на цели компании;
- разработка мер по управлению рисками;
- организация контроля и мониторинга рисков компании.

Но международные стандарты по внутреннему аудиту и контролю описывают только общие направления создания систем контроля на предприятиях, необходима их адаптация для отечественной предприятий интеграционной деятельности с учетом отраслевой и страновой специфики.

Автором предложены следующие этапы построения системы риск-ориентированного внутреннего контроля над деятельностью интегрированного предприятия:

- Описание ключевых процессов интегрированного предприятия;
- Определение основных целей ключевых процессов;
- Идентификация рисков влияющих на достижение целей интегрированного предприятия;
- Разработка ключевых показателей рисков (КПР) для каждого идентифицированного риска.

В работе определены ПКР для основных процессов интегрированного предприятия:

Для бизнес-процесса «Снабжение»:

КПР №1: количество исполненных заявок на поставку материально-технических ресурсов к общему количеству поданных заявок;

КПР №2: объем поставляемого сырья и материалов по долгосрочным контрактам (более года).

Для бизнес-процесса «Производство»:

КПР №3: количество инцидентов, произошедших за последний год;

- КПР №4: количество рекламаций по качеству продукции;
- КПР №5: количество выполненных заказов потребителей к общему количеству принятых заказов;
- Для бизнес-процесса «Сбыт»:
- КПР №6: количество покупателей с которыми не прерывались договорные отношения в течение года по отношению к общему количеству покупателей;
- КПР №7: количество новых реализуемых видов продукции в отчетном периоде.
- Анализ эффективности контролей над деятельностью интегрированного предприятия;
- Идентификация дополнительных контрольных процедур по неэффективности;
- Распределение ответственности между менеджментом интегрированной компании за интеграционные риски;
- Распределение уровней принятия управленческих решений между органами управления компанией в зависимости от величины влияния рисков, связанных с данным решением.

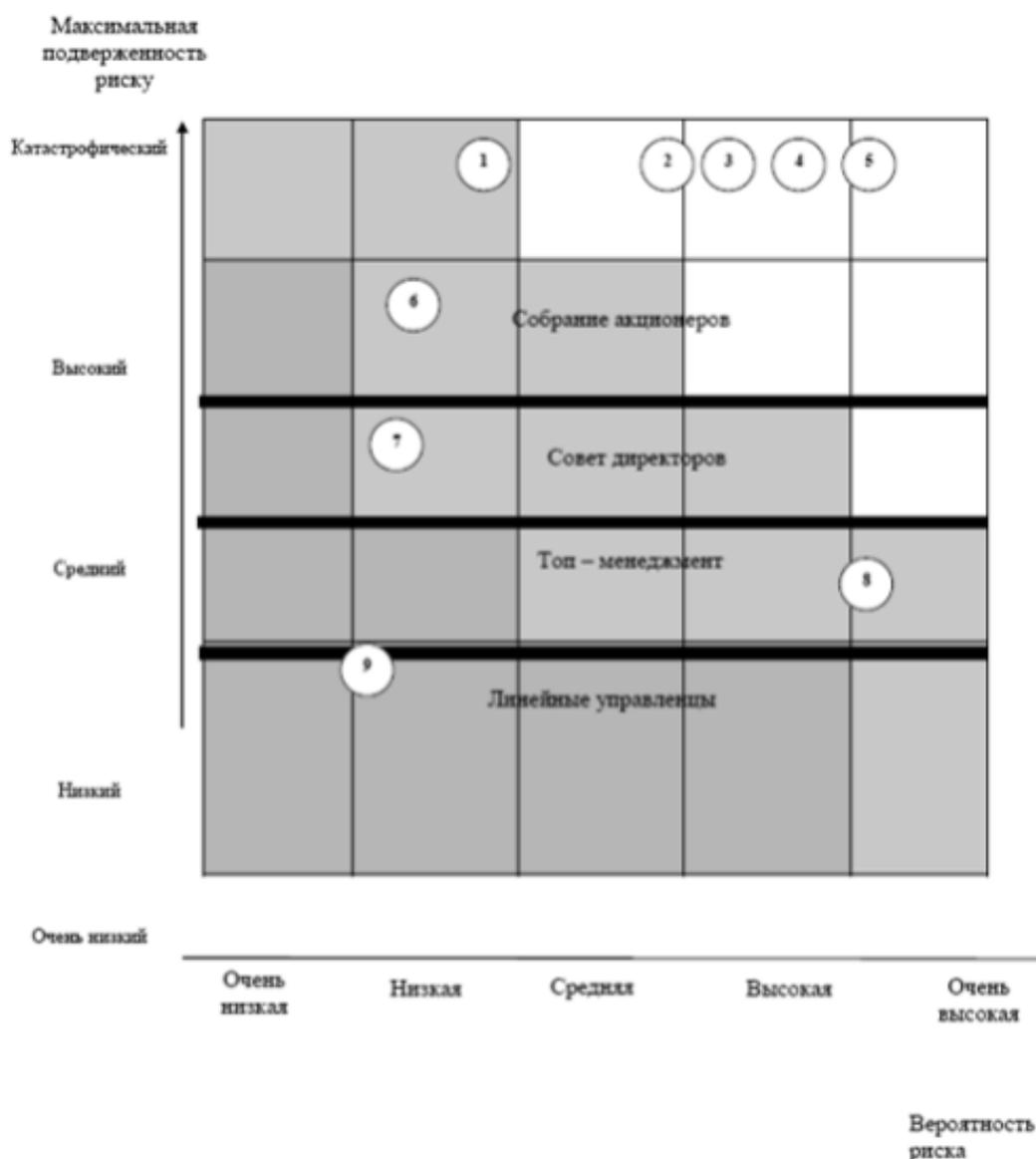


Рисунок 1 – Карта рисков интегрированного предприятия

При формировании системы риск-ориентированного внутреннего контроля важно декомпозировать цели самой интеграции предприятия на цели каждого основного процесса интегрированного предприятия, т.к. спецификой определения целей интегрируемого промышленного предприятия является то, что приобретаемое предприятие должно функционировать в соответствии с целями головной компании. Ориентирование бизнес-процессов интегрируемого предприятия на достижение целей интеграции головной компании позволят непосредственно осуществить процесс объединения предприятий его стандартов менеджмента и корпоративных культур.

Именно определение основных целей интеграционной деятельности для головной компании и выявление рисков, им препятствующих, и будут позволять заблаговременно реагировать на события, а не «тушить пожары» по уже реализовавшимся рискам.

Для мониторинга рисков КПП описанных выше автором предложена форма их мониторинга, которые позволит своевременно реагировать на увеличение вероятности или подверженности интеграционным рискам. Форма контроля рисков представлена в табл. 2.

Таблица 2 – Форма контроля рисков

Наименование процесса интегрированного предприятия	Цель процесса	Риск, способный повлиять на реализацию цели	Наименование и динамика КПП			Описание контрольной процедуры
			1 кв.	2 кв.	3 кв.	
1	2	3	4	5	6	7

Для формализации принятия решений органами управления предприятием и менеджментом объединенного предприятия целесообразно использовать карту рисков (рис. 1) для определения уровня принятия решений в зависимости от величины влияния рисков, что на основании оценки рисков дифференцировать ответственность между разными уровнями управления компанией.

Так, принятие решений, связанных риском, оцененным в размере сопоставимым: со стоимостью предприятия (потребуется принятие решения собрания акционеров); с величиной годовой выручки (необходимо решение Совета директоров); с чистой годовой прибылью (требуется принятие решения ТОП – менеджментов предприятия).

Проблему повышения эффективности контрольных процедур нельзя решить набором отдельных процедур, необходимо внедрение комплексной системы риск-ориентированного контроля, объединяющего проверку всех процессов интегрированного предприятия.

Система внутреннего контроля интегрированного предприятия должна базироваться на организационной структуре, целями которой являются информирование менеджмента о возможных рисках интегрированного предприятия.

Авторами предложена организационная структура системы внутреннего контроля интегрированного предприятия (рис.2).

В соответствии с предложенной структурой предлагается закрепить за участниками следующие функции:

Высший уровень проверяющих органов – Комитет совета директоров (комитет по аудиту), который должен осуществлять контроль:

- эффективности работы систем внутреннего аудита и контроля;
- исполнения поручений органов управления и приказов генерального директора и оперативного менеджмента.

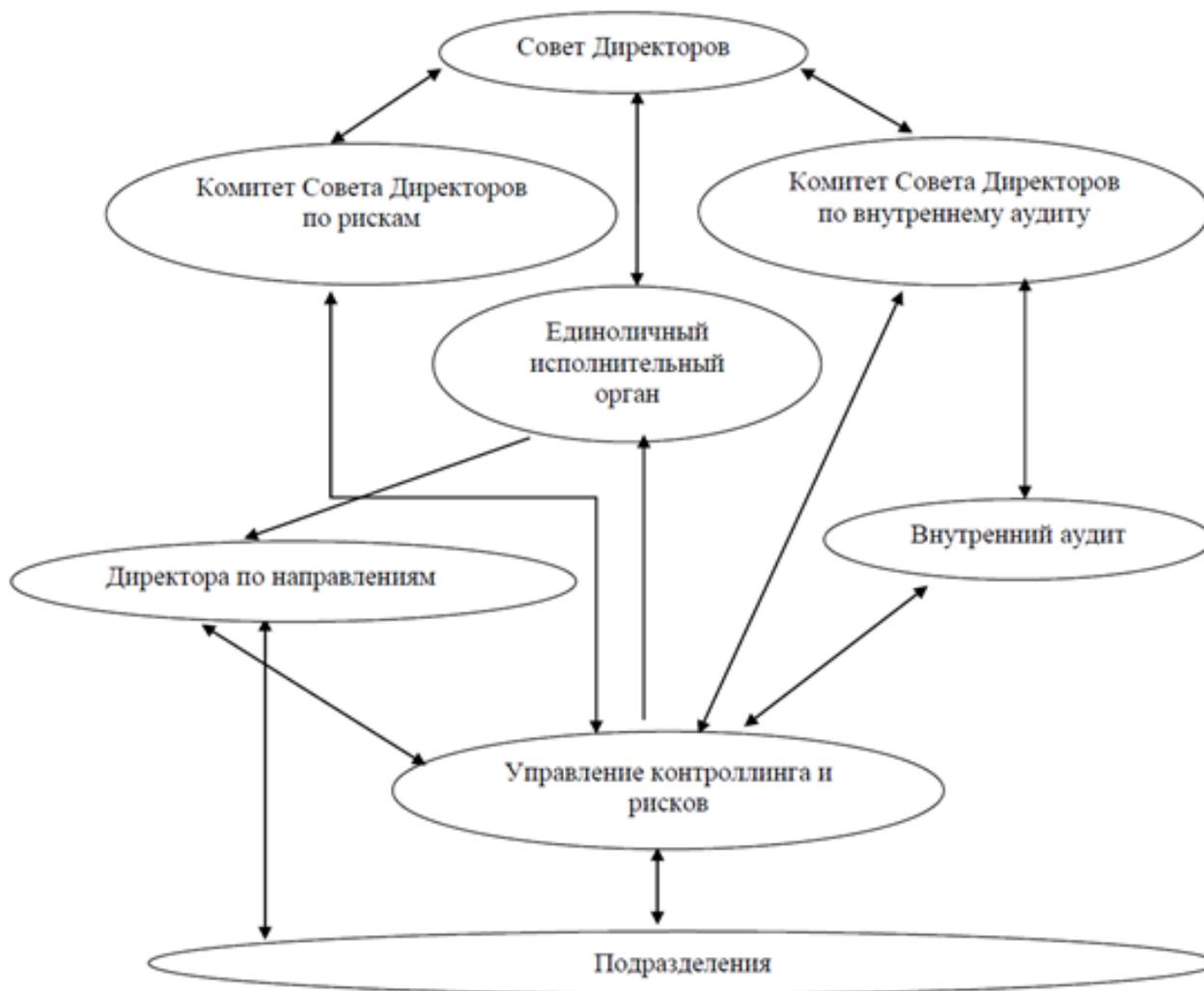


Рисунок 2 – Организационная структура системы внутреннего контроля

Второй (исполнительный) уровень подразделения по внутреннему контролю должно выполнять:

- методологическое обеспечение оценки рисков;
- разработку контрольных процедур;
- ведение информационных баз, консолидирующих информацию о рисках и эффективности контролей;
- предоставление руководству объективной информации о фактах реализовавшихся рисков;
- оценку эффекта о реализации мер по управлению рисками.

Третий уровень – подразделения деятельность которых связана с контрольными процедурами, они должны выполнять:

- операционный контроль за рисками, присущими деятельности подразделения;
- выявление причин рисков;
- проведение оценки эффективности контрольных процедур.

Наличие службы внутреннего контроля, базирующей свою деятельность на риск-ориентированном контроле и независимой оценке процессов интегрированного предприятия,

будет обеспечивать бесперебойную работу интегрированного предприятия и способствовать повышению эффективности интеграционной деятельности в части управления рисков, связанных с географической отдаленностью интегрированных активов.

Заключение

Формирование системы риск-ориентированного контроля позволит обеспечить бесперебойное функционирование интегрированных предприятий и сфокусировать ресурсы контрольных органов головной компании на максимально критических зонах рисков, а проводить независимую оценку эффективности контрольных процедур помощью системы КПР – ключевых показателей рисков. Для определения полномочий для менеджеров и органов принятия решений объединенного предприятия возможно использовать представленную карту интеграционных рисков в качестве механизма принятия операционных и стратегических решений.

Библиография

1. Авдийский В.И., Безденежных В.М. Управление рисками в деятельности предприятия. М.: АльфаМ, 2013. 386 с.
2. Альгин А.П. Рискология и синергетика в системе управления. Петрозаводск, 2008. 103 с.
3. Беляева И.Ю., Цыгалов Ю.М., Дорожкин А.В. Риски интеграции компаний // Акционерный вестник РФ. 2007. № 10. С. 30-35.
4. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. М.: Дело и сервис, 2010. 208 с.
5. Журавков А. Черная металлургия России: интеграционные процессы настоящего времени // Национальная металлургия. 2003. №2. С. 21-27.
6. Куринов С.М. Риск-ориентированная стратегия инновационного развития организаций на примере телекоммуникационной отрасли. М.: Студия «Этника», 2015. 112 с.
7. Магаев Т.М. Риски в сфере государственно-частного партнерства. М.: МАКС Пресс, 2014. 152 с.
8. Романов В.С. Риск-менеджмент как условие развития предприятия // Теория и практика реструктуризации предприятий: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Пенза, 2001. 324 с.
9. Стейнберг Р. и др. Управление рисками организации. Интегрированная модель. Стандарт Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO). 2004. URL: <http://www.oaosk.ru/about/vnutrenniy-kontrol-upravlenie-riskami/D%20COSO%20UR.pdf>
10. Терно В.В. Особенности слияния и поглощения в России на примере ОАО «Северсталь». URL: <http://www.bkg.ru/cgi-bin/>
11. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Теория риска и моделирование рисков ситуаций. М.: Дашков и Ко, 2005.
12. ISO 31000:2009. Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания. URL: http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=43170

Control of risks of integration activities of large industrial companies

Aleksei V. Dorozhkin

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Management,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
125993, 51, Leningradski av., Moscow, Russian Federation;
e-mail: dorozhkinav@gmail.com

Abstract

Specificity of integration activity of large Russian industrial enterprises is the territorial distance from their integrated suppliers of materials and raw materials and consumers of products that are located in industrial centers of Russia. This feature determines that the main risks of the stages of the transaction execution and the beginning of joint work of the merged companies are connected with the control over the activities of the integrated enterprise. Risk reduction at these stages is facilitated by an effective system of internal control of the risks of the integrated company, which allows for the ongoing monitoring activities of all participants of the integrated company. Studies of risk management of integration activities of industrial companies, conducted by domestic and foreign authors, in most cases are reduced to the development of approaches to risk assessment at the stage of decision-making on integration. Incomplete attention is paid to risk assessment and development of risk management measures for the following stages of integration, the stages at which the transaction is formalized and the joint work of the merged companies begins. The author proposes to develop a risk-based approach based on the monitoring of key risk indicators and implement measures to prevent events that could adversely affect the activities of the integrated enterprise rather than eliminating the already negative consequences that have occurred after the implementation of integration risks.

For citation

Dorozhkin A.V. (2018) Kontrol' riskov integratsionnoi deyatelnosti krupnykh promyshlennykh kompanii [Control of risks of integration activities of large industrial companies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (7A), pp. 48-56.

Keywords

Integration activities, risks, risk control, risk management, key risk indicators.

References

1. Al'gin A.P. (2008) *Riskologiya i sinergetika v sisteme upravleniya* [Riskology and synergetics in the management system]. Petrozavodsk Publ.
2. Avdiiskii V.I., Bezdenezhnykh V.M. (2013) *Upravlenie riskami v deyatelnosti predpriyatiya* [Risk management in the enterprise]. Moscow: Al'faM Publ.
3. Belyaeva I.Yu., Tsygalov Yu.M., Dorozhkin A.V. (2007) Riski integratsii kompanii [Risks of Companies Integration]. *Aksionernyi vestnik RF* [Joint Stock Herald of the Russian Federation], 10, pp. 30-35.
4. Granaturov V.M. (2010) *Ekonomicheskii risk: sushchnost', metody izmereniya, puti snizheniya* [Economic risk: the essence, methods of measurement, ways to reduce]. Moscow: Delo i servis Publ.
5. *ISO 31000:2009. Menedzhment riskov. Printsipy i rukovodyashchie ukazaniya* [ISO 31000: 2009. Risk management. Principles and guidelines]. Available at: http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=43170 [Accessed 03/03/2018]
6. Kurinov S.M. (2015) *Risk-orientirovannaya strategiya innovatsionnogo razvitiya organizatsii na primere telekommunikatsionnoi otrasli* [Risk-oriented strategy of innovative development of organizations by the example of the telecommunications industry]. Moscow: Studiya «Etnika» Publ.
7. Mataev T.M. (2014) *Riski v sfere gosudarstvenno-chastnogo partnerstva* [Risks in the sphere of public-private partnership]. Moscow: MAKS Press Publ.
8. Romanov V.S. (2001) Risk-menedzhment kak uslovie razvitiya predpriyatiya [Risk management as a condition of enterprise development]. In: *Teoriya i praktika restrukturalizatsii predpriyatii: Sbornik materialov Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Theory and practice of enterprise restructuring: Collection of materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference]. Penza.
9. Shapkin A.S., Shapkin V.A. (2005) *Teoriya riska i modelirovanie riskovykh situatsii* [Theory of risk and modeling of risk situations]. Moscow: Dashkov i Ko Publ.

-
10. Steinberg R. et al. (2004) *Upravlenie riskami organizatsii. Integrirovannaya model'. Standart Komiteta sponsorskikh organizatsii Komissii Tredveya (COSO)* [Risk management of the organization. Integrated model. The Standard of the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)]. Available at: <http://www.oaook.ru/about/vnutrennyy-kontrol-upravlenie-riskami/D%20COSO%20UR.pdf> [Accessed 03/03/2018]
 11. Terno V.V. *Osobennosti sliyaniya i pogloshcheniya v Rossii na primere OAO «Severstal'»* [Features of mergers and acquisitions in Russia on the example of OAO Severstal]. Available at: <http://www.bkg.ru/cgi-bin/> [Accessed 03/03/2018]
 12. Zhuravkov A. (2003) Chernaya metallurgiya Rossii: integratsionnye protsessy nastoyashchego vremeni [Ferrous metallurgy in Russia: integration processes of the present time]. *Natsional'naya metallurgiya* [National Metallurgy], 2, pp. 21-27.