

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://studservis.ru/gotovye-raboty/magisterskaya-rabota/39384>

Тип работы: Магистерская работа

Предмет: Экономика

-

Глава 2

2.1. Общая характеристика системы управления рисками ОАО РЖД

Управление риском состоит из нескольких процессов: планирование управления рисками, выявление и классификация рисков, комплексная оценка, выбор метода воздействия, мониторинг достигнутых результатов.

Неотъемлемой частью процесса управления риском являются анализ и прогнозирование возможных потерь ресурсов, увеличения затрат, снижения выручки и прибыли. Это сложный комплекс действий, целью которых является уменьшение или компенсация ущерба при наступлении рисков событий.

В процессе анализа важно не только дифференцировать риски, определить вероятность их наступления, но и количественно и качественно оценить их влияние. Анализ может проводиться в двух противоположных направлениях - от оценки к выявлению и наоборот. В первом случае анализ проводится на основе имеющихся убытков для выявления причин их возникновения. Во втором варианте на основе выявленных рисков прогнозируются последствия их наступления. Таким образом, методический инструментарий оценки уровня финансового риска является достаточно обширным, так как включает в себя разнообразные экономико-статистические, экспертные, аналоговые методы оценки. Выбор конкретных методов оценки определяется наличием необходимой информационной базы, уровнем квалификации менеджеров, а также возможностями руководства ОАО РЖД.

Каждый из этих этапов предполагает анализ определенного спектра и помогает создать целостную картину рентабельности предприятия. Грамотное проведение качественного этапа позволяет выявить основные причины убытков ОАО РЖД. Правильность расчетов на втором этапе важна для определения критических точек риска.

Основным методом проведения оценки финансовых рисков является статистический метод. Суть данного метода заключается в определении основных возможностей возникновения риска по средствам анализа предыдущего периода. На основе статистических данных вырабатывается методика и план управления предприятием на следующий период.

Данный метод позволяет определить основные зоны риска и вычислить его числовой коэффициент. Главное преимущество этого метода заключается в полноте данных, полученных в процессе изучения.

В вопросах управления предприятием важным фактором является правильно построенная система анализа деятельности. Грамотно проведенная оценка рисков поможет разработать действенный план на следующий период и исправить недочеты, ведущие к негативным последствиям.

2

Регулярное проведение оценки внешних факторов поможет достичь желаемого результата и высокого объема продаж. Воспользовавшись услугой проведения оценки, предприниматель существенно повысит рентабельность своего бизнеса.

2.2. Опыт построения системы менеджмента с учётом задач по управления рисками в зарубежных государственных железнодорожных компаниях

Корпоративное управление государственным железнодорожным предприятием является основой для обеспечения надлежащего управления им, реализации политики акционеров, ведения хозяйственной деятельности согласно законодательству и общего функционирования в соответствии с ожиданиями собственника. Сюда входит создание: прозрачности и надежности отношений между государством и предприятием, структуры стратегического руководства и надзора за работой железнодорожного предприятия и структуры для назначения компетентных и

мотивированных членов управления.

Большинство бывших государственных железнодорожных компаний в настоящее время представляют собой либо госпредприятия, либо частные корпоративные предприятия, частично или полностью находящиеся в собственности государства. В этой главе описываются передовые практики корпоративного управления государственными железнодорожными предприятиями. Законодательство и регламент каждой страны определяет правовые роли и обязанности элементов организации и их назначение. Например, устав, необходимый для создания предприятия, будут определять многие функциональные права и обязанности акционеров и совета директоров. В добавок к этому, в национальном законодательстве о предприятиях и уставе предприятия часто устанавливается система голосования акционеров, принципы реализации акционерами их прав голоса, доступа к информации о предприятии, а также принципы защиты прав держателей меньшей части акций предприятия. Местное законодательство также определяет обязательства совета директоров.

В оставшейся части данной главы понятие «совет директоров» будет подразумевать «корпоративный орган, которому вверены функции управления предприятием и контроля за его хозяйственной деятельностью» (согласно определению ОЭСР в документе «Рекомендации по управлению госпредприятиями», то есть совет директоров унитарной структуры правления или наблюдательный совет двухуровневой структуры). Понятие «руководство» подразумевает группу руководителей высшего звена, ответственных за повседневное управление предприятием под руководством исполнительного директора независимо от того, представлена ли оно в качестве совета директоров или иного официально назначенного органа.

Важно понимать, что соблюдение правил корпоративного управления является важным фактором, влияющим на доверие частных инвесторов. Грамотно осуществляемое корпоративное управление, заслуживающее доверия и поддерживаемое эффективными механизмами контроля и обеспечения эффективности работы, дает уверенность акционерам и другим заинтересованным сторонам в постоянной защите их прав и интересов. Это не только облегчает доступ предприятия к рынку капитала, но и снижает финансовые риски, уменьшая при этом стоимость капитала для предприятия. Местное законодательство также определяет обязательства совета директоров: как правило, за ним закреплена фидуциарная ответственность перед акционерами и юридическая ответственность за действия предприятия. Предприятие выплачивает членам совета директоров компенсации, на что в ответ ожидается, что они уделят достаточно времени хозяйственной деятельности компании.

3

Что касается железнодорожных госпредприятий, то зачастую между государством, осуществляющим надзор за работой предприятия, находящегося в его собственности, и самим предприятием (в лице совета директоров) существуют определенные обязательства, которые можно назвать декларацией о намерениях компании. Данная декларация (или ей подобный документ) регулирует деятельность железнодорожного предприятия и позволяет проводить оценку эффективности его работы. Содержание декларации может варьироваться на различных предприятиях, однако, как правило, в ней содержатся следующие пункты:

корпоративное видение;

обзор предприятия и его деятельности;

стратегические цели предприятия;

высокоуровневая бизнес-стратегия;

ключевые инициативы;

отчет о результатах за предыдущий год, включая финансовые результаты, и целевые показатели эффективности на ближайшие годы.

Отношения между советом директоров и государственными собственниками могут быть сложными. Поскольку государство является акционером (и часто единственным), назначенные государством директора могут быть не согласны с персональной ответственностью перед государством по отношению к железнодорожному госпредприятию. Например, в совет директоров могут входить бывшие или нынешние министры или должностные лица министерств. Члены совета директоров могут столкнуться с несоответствием их обязанностей перед государством (или государственным органом) и перед предприятием, в котором имеется такой совет директоров. Подобная ситуация безусловно является противоречивой; члены совета

директоров несут фидуциарную ответственность перед самим предприятием и, следовательно, обязаны выносить суждения в его интересах, но, при этом, они также представляют государственную структуру, интересы которой могут вступать в конфликт с интересами предприятия. Декларация о намерениях компании, благодаря четкому определению целей работы и целевых показателей эффективности как обязательства перед государством, является залогом прозрачности сотрудничества на коммерческих началах между государством и советом директоров.

Прозрачность функционирования железнодорожной компании должна основываться на стандартных правилах бизнеса, определенных для котируемой компании, к которым относится проведение ежегодного общего собрания акционеров и непрерывное и регулярное информирование собственника по вопросам, которые могут повлиять на стоимость железнодорожной компании в целом. Если госпредприятие ежегодно проводит общее собрание акционеров, и если на нем присутствуют частные акционеры, то им также должно предоставляться право голоса на собрании.

Одной из важнейших функций собрания является выбор и назначение членов совета директоров. Кроме того, во время собраний акционеры голосуют акциями за основные статьи баланса за год, включая финансовые отчеты компании и другие важные решения/сделки, если таковые имеются. Акционеры влияют на управление компанией, взаимодействуя с членами совета директоров, которых они выдвигают. Совет несет правовую и финансовую ответственность перед компанией, отвечающей, помимо прочего, за выполнение следующих функций:

4

назначение и освобождение от должности исполнительного директора и, в некоторых случаях, ключевых руководителей компании и определение уровня оплаты труда для указанных лиц;

определение организационной структуры компании;

определение корпоративных ценностей и миссии компании;

определение стратегических направлений деятельности компании;

контроль за деятельностью руководства и эффективностью работы компании в соответствии с поставленными в декларации о намерениях компании целями и бизнес-планом;

мониторинг финансовых показателей компании и управление финансовыми рисками;

утверждение всех важных инвестиций и стратегических решений; а также

разработка планов обеспечения преемственности.

Обязанности и полномочия членов совета директоров, а также его состав, условия, выбор председателя, комитеты совета директоров и характер взаимодействия с акционерами определяются в уставе совета директоров. Совет должен располагать ресурсами для выполнения своих обязанностей перед акционерами.

2.3. Развитие системы управления рисками в ОАО РЖД с учётом зарубежного опыта

Для понимания состояния среды ОАО РЖД необходимо учесть все возможные факторы риска и

определить степень их влияния. Таких факторов, в зависимости от размера и профиля

предприятия, может быть десятки и сотни, поэтому реализация этой концепции стала

возможной только с появлением мощных средств компьютерного сбора и обработки данных.

Затем в ходе последующей обработки данных выявляются факторы риска, значения которых могут оказать наиболее существенное влияние на важнейшие области деятельности предприятия.

Ими могут быть те области деятельности, нарушение нормального функционирования которых, может привести к существенным финансовым потерям для ОАО РЖД.

Как показано в таблице 6 подход к управлению рисками смещается от фрагментированной модели к интегрированной, которая подразумевает «структурированный и последовательный подход, объединяющий стратегию, процессы, людей, технологии и навыки для оценки и управления факторами неопределенности, с которыми сталкиваются предприятия в процессе создания стоимости».

При выявлении потенциального кризиса необходимо принимать меры для его предотвращения.

Данные меры разделяются на три категории:

управление проблемами;

управление рисками;

управление репутацией.

Управление проблемами означает принятие мер для того, чтобы проблема не переросла в кризисную ситуацию. Управление рисками устраняет или снижает уровень рисков. Управление репутацией направлено на разрешение проблем в отношениях между заинтересованными лицами и организацией, которые могут нанести существенный ущерб репутации ОАО РЖД.

5

По причине существования такой тесной взаимосвязи важно, чтобы специалисты по управлению кризисной ситуацией были хорошо знакомы с принципами управления проблемами, управления рисками и управления репутацией. Эти принципы распространяются не только на этап предвосхищения кризиса, но и на другие этапы процесса управления кризисной ситуацией.

Управление проблемой предполагает поиск и принятие мер по формированию способа ее решения. Принцип заключается в решении вопроса таким образом, чтобы избежать кризисной ситуации.

Целью этапа действий является сообщение позиции организации по конкретной проблеме участвующим заинтересованным лицам. Разрабатываются цели и задачи программы коммуникации, а также подбираются необходимые средства и ресурсы для их достижения. Принимаются решения в отношении того, какие сообщения следует передать, когда и по каким каналам. Содержание комплекса коммуникационных стратегий зависит от состава заинтересованных лиц, участвующих в управлении проблемами, и текущего этапа развития самой проблемы. Если рассматривать указанный выше пример с транспортным законом далее, можно понять, как создается программа действий. Железнодорожная компания определяет, что ее целью является предотвращение принятия законодательной инициативы в поддержку автотранспортных компаний. Целевыми заинтересованными лицами являются законодатели, СМИ и граждане. Основная идея, которую необходимо донести до целевой аудитории, заключается том, что такая законодательная инициатива может создать опасность для водителей автомобилей. Идея должна быть распространена немедленно, поскольку голосование в парламенте состоится через несколько месяцев. Используемые каналы коммуникации включают рекламу, освещение в СМИ и лоббирование.

Репутация - это оценка организации заинтересованными лицами. Таким образом, можно говорить о существовании благоприятной и неблагоприятной репутации. Управление репутацией предполагает меры, направленные на оказание влияния на оценку организации заинтересованными лицами. Репутация формируется по мере оценки организации заинтересованными лицами в процессе прямого и косвенного взаимодействия с организацией. Теория о заинтересованных лицах утверждает, что среда любой организации заполнена различными заинтересованными лицами. Организация выживает или процветает за счёт эффективного управления этой аудиторией.

Кризисная ситуация оказывает негативное воздействие на репутацию. Репутации, в свою очередь, играют важную роль в управлении кризисной ситуацией. Кризис, возникший на фоне негативной репутации, представляет собой трудную задачу для управления. Например, негативная репутация, предшествующая кризису, усугубляет восприятие степени ответственности организации за кризис и увеличивает наносимый вред. Если кризис развивается на фоне позитивной репутации, она играет роль дополнительного ресурса, облегчающего управление кризисной ситуацией. Специалисты соглашались в том, что благоприятные взаимоотношения между организацией и заинтересованными лицами являются преимуществом в процессе управления кризисной ситуацией.

Организации «накапливают капитал репутации», который поможет им пережить трудные времена. Это подобно открытию сберегательного счета на черный день». Но кризис наносит ущерб репутации. Кризис или другое негативное событие является давлением, «налогом на репутацию» и лишает компанию части отложенного капитала.

Список литературы

6

1. Антонов, В. Г. Корпоративное управление В. Г. Антонов [и др.]. М. : Форум: ИНФРА-М, 2009.
2. Веретенников Н.П., Леонтьев Р.Г. Корпорации: организационные формы, принципы и функции управления. - М.: ВИНТИ РАН, 2003.
3. Веснин В.Р. Корпоративное управление: Учебное пособие. - М: МГИУ, 2008. - 150 с.

4. Голикова Ю. А.. «Организация и управление корпорациями в мировой экономике» : учебное пособие. – Хабаровск : РИЦ ХГАЭП. 2005
5. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учебное пособие. - М.: Дело, 2009. - С.291.
6. Драчева Е.Л., Либман А.М. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур. // Менеджмент в России и за рубежом. - №4. - 2001. - С.39-40.
7. Зарицкий Б.Е. Экономика Германии: путь по лестнице, ведущей вниз. - М.: Юристъ, 2011. - 304 с.
8. Карнаухов С. Эффективность корпоративных структур // РИСК № 1-2. - 2000. - С. 4.
9. Козырева А. Б., Основные подходы к пониманию корпорации. Ленинградский юридический журнал. 2015. № 3 (41). С. 93-103
10. Ла Порта Р., Лопес де Силанес Ф., Шлейфер А. 2008. Корпоративная собственность в различных странах мира. //Российский журнал менеджмента 3 (3): 97-148.
11. Ляпунов С. О некоторых вопросах корпоративного управления // Проблемы теории и практики управления. - №6. - 2007. - С.82.
12. Мерзликина Г.С., Передунова С.В. Корпоративное управление. Учебное пособие. - М.: Политехник, 2003. - С.21.
13. Мерзликина Г.С., Передунова С.В. Корпоративное управление. Учебное пособие. - М.: Политехник, 2003.- С.9.
14. Назарова В.В., Бирюкова Д.С Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент» No 3, 2014
15. Овчинников М.П. Модели оценки эффективности систем корпоративного управления, Международный научный журнал «Инновационная наука», №10/2015, с.112-114.
16. Розенберг Д.М. Бизнес и менеджмент. Терминологический словарь. - М.:ИНФРА-М, 2007. - С.107.
17. Самосудов М.В. Корпоративное управление: Организация работы совета директоров. Учебно-практическое пособие. - М.: Институт международных экономических отношений, 2003..
18. Смоленко И.Н. Управление компанией/ Управление компанией. - 2010. - №1
19. Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе: Практическое пособие. / Под. ред. Е.П. Губина. - М.: Юристъ. 2009.

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://studservis.ru/gotovye-raboty/magisterskaya-rabota/39384>