

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ СТЕКОЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

О.Н. Гримашевич

*ФГБОУ ВПО «Саратовский государственный
социально-экономический университет», г. Саратов*

Рецензент д-р экон. наук, профессор А.В. Гугелев

Ключевые слова и фразы: задачи управления рисками; потери; риск; риски предприятий стекольной промышленности; риски промышленного предприятия; система управления рисками; ситуация риска; управление рисками.

Аннотация: Рассмотрены проблемы стратегического управления рисками предприятий стекольной промышленности, основные понятия и определения риск-менеджмента.

В настоящее время стратегический менеджмент является основополагающей концепцией управления промышленными предприятиями. Использование методологии стратегического менеджмента в целях достижения устойчивости и приемлемого уровня безопасности бизнеса предполагает, по мнению С. Дохоляна и М. Глоова, нахождение оптимального баланса между риском и доходностью и выработку на этой основе адекватных стимулов для деятельности отдельных подразделений промышленного предприятия и персонала; нахождение оптимального соответствия между размером привлекаемого акционерного капитала и принимаемым риском [2, с. 45]. Для успешного достижения этих соответствий в настоящее время недостаточно выявления и оценки отдельных рисков в разрезе конкретных производственных, коммерческих операций и проектов компании. Предприятиями ставится задача обобщения совокупных оценок рисков, а внутрифирменная система риск-менеджмента должна интегрировать эти обобщения в единый показатель совокупного (стратегического) риска фирмы, являющегося объектом управления.

Анализ тенденций развития стекольной отрасли демонстрирует важную тенденцию: наряду с существованием рыночных, финансовых, операционных и коммерческих рисков, наибольшее значение в настоящее время

Гримашевич Ольга Николаевна – кандидат экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент», e-mail: Grimashevich@list.ru, ФГБОУ ВПО «Саратовский государственный социально-экономический университет», г. Саратов.

имеют стратегические риски (описывающие ситуацию ухудшения положения компании на рынке), которые синтезируют последствия воздействия внешних и внутренних факторов-угроз развитию промышленного предприятия, оказывая влияние на производственный и организационный потенциалы текстильных компаний, значительно снижая уровень их конкурентоспособности. Поскольку риски возникают практически во всех сферах хозяйственной деятельности и затрагивают интересы различных подразделений и структур, управление рисками должно осуществляться комплексно и скоординировано в разрезе подразделений, функций и процессов, что предусматривает использование методологии стратегического менеджмента.

Становление концепции риск-менеджмента как парадигмы стратегического управления в современном бизнесе относится к середине 90-х годов XX века. Передовые технологии, глобализация мировой экономики, децентрализация, реструктуризация, расширение спектра операций в системе Интернет, развитие финансовых рынков, информационно-техническое развитие – это факторы, обуславливающие эволюцию современного производственного бизнеса, соответственно оказывающие влияние на разработку стратегий управления устойчивостью и стратегическими рисками.

Модификация технологий стратегического менеджмента, применяемых в стратегиях управления устойчивостью и рисками, является результатом эволюционного развития предпринимательских структур и социально-экономических систем, а также междисциплинарных исследований, нацеленных на адаптацию методов управления устойчивостью из смежных с экономикой и менеджментом наук. В таблице 1 представлены основные этапы развития стратегического менеджмента и моделей управления рисками.

Как демонстрируют данные (см. табл. 1), на начальных этапах становления концепции стратегического риск-менеджмента применялся фрагментированный подход к управлению рисками, при этом риски имели разнородный характер, что не давало возможности сопоставить их друг с другом и проанализировать полученные результаты. Вследствие эволюции положений концепции риск-менеджмента сложился комплексный подход, позволяющий сопоставлять оценки по всем видам риска и системно представлять методы его сокращения.

В целом можно определить, что риск-менеджмент представляет собой целенаправленную деятельность управляющей подсистемы промышленного предприятия по поиску и работе по снижению степеней риска, которая ориентирована на получение и увеличение прибыли в неопределенной хозяйственной ситуации. Важно подчеркнуть, что с точки зрения системного подхода к исследованию производственных систем промышленное предприятие является системой с обратной связью, в качестве которой рассматривается величина прибыли, получаемая предпринимателем в результате производственной, коммерческой и др. деятельности, а также совокупность трансакций (информация, партнерские взаимодействия, господдержка), которую производственная система использует в результате своего оперирования на рынке.

Таблица 1

**Влияние эволюции внешней среды на характер
управленческой деятельности**

Период, концепция управления	Темпы изменений во внешней среде	События, внешние факторы	Предсказуемость будущего	Основные принципы управления	Характер управленческой деятельности
1900–1930 гг. «товарная ориентация»	Медленнее, чем реакция фирмы	Привычные	По аналогии с прошлым	Управление на основе контроля	Стабильность, рутинность
1930–1940 гг. «сбытовая ориентация»	Сравнимый с реакцией фирмы	В пределах экстраполяционного опыта	Путем экстраполяции	Управление на основе экстраполяции	Реакция на проблемы
Конец 1940–1950-х гг. «продуктовая концепция»	Сравнимый с реакцией фирмы	Неожиданные, но имеющие аналоги в прошлом (узнавание)	Предсказуемые серьезные проблемы и новые возможности	Управление на основе предвидения изменений	Предвидение
Конец 1950–1960-х гг. «рыночная концепция»	Быстрее, чем реакция фирмы	Неожиданные, но имеющие аналоги в прошлом	Частичная предсказуемость (со слабым сигналом)	Управление на основе предвидения изменений	Исследование
С начала 1970-х гг. «системно-логистическая концепция»	Гораздо быстрее, чем реакция фирмы	Неожиданные и совершенно новые	Непредсказуемость будущих изменений	Управление на основе гибких, экстренных решений	Творчество

Таким образом, главная цель риск-менеджмента заключается в получении максимальной прибыли (материализованный результат обратной связи в производственной (предпринимательской) системе при оптимальном соотношении для компании прибыли и риска).

Принципами эффективного функционирования системы, управления рисками промышленного предприятия, по мнению Т. Бачкаи [1, с. 67], являются:

– наличие, полнота, эффективность стратегий организационного развития предприятия, включая вопросы маркетинговой политики, стратегического партнерства, региональной политики, инвестиционного планирования;

- соблюдение и эффективность установленных процедур планирования и бюджетирования, управленческой отчетности;
- установление и соблюдение процедур защиты от юридических рисков, установленных внутренними документами компании;
- установление и соблюдение положений о лимитах и контрольных цифрах объема и иных параметров операций и сделок, выше которых решения о проведении сделки или операции контролируются или принимаются высшим руководством предприятия;
- установление и соблюдение положений о требованиях и методах обеспечения обязательств контрагентов и третьих сторон в сделках;
- наличие актуализированных с учетом текущей конъюнктуры и прогнозов планов действий в обстановке наступления риска;
- эффективность применения процедур защиты конфиденциальной информации, доступ работников к информации в зависимости от их компетенции, а также требования к поиску оперативной информации;
- соблюдение и эффективность документов о политике управления персоналом компании;
- соблюдение и эффективность документов о политике в области обеспечения безопасности компании (в совокупности ее составляющих).

Особенности функционирования предприятий стекольной отрасли промышленности России свидетельствуют о наличии как позитивных, так и негативных тенденций в функционировании предпринимательских структур стекольного сектора. Большинство причин, определяющих кризисное состояние стекольных предприятий, связаны с неэффективностью реализуемых коммерческих, производственных стратегий. Исследования показывают, что современная концепция риск-менеджмента не получила широкого распространения в стекольной отрасли: предприятия в основном исследуют систему финансовых рисков, связанных с привлечением инвестиционных ресурсов для своих стратегических целей с использованием фрагментированного подхода. Это приводит к потере устойчивости предприятий, увеличению уровня рисковости бизнеса, и как следствие к кризисным явлениям в стекольной отрасли. Представляется целесообразной адаптация концепции стратегического риск-менеджмента к потребностям стекольных предприятий. В этой связи принципы функционирования риск-менеджмента для стекольных предприятий можно сформулировать следующим образом:

- 1) использование стратегического подхода в управлении рисками и антикризисном регулировании деятельности предприятия стекольной промышленности;
- 2) адаптация мирового опыта риск-менеджмента и страховой защиты промышленного бизнеса к особенностям российских стекольных предприятий;
- 3) максимально возможное согласование интересов всех элементов организационного потенциала стекольных предприятий, партнеров в рамках стратегий риск-менеджмента;

4) модификация внутрифирменных систем управления стекольными предприятиями в направлении построения более гибких организационных структур;

5) внедрение методологии TQM в целях управления качеством на стекольных предприятиях, а также повышение уровня ответственности руководства за реализуемые управленческие решения;

6) формирование внутрифирменной системы страхования рисков на основе сочетания возможностей самострахования, коммерческого и некоммерческого страхования;

7) управление позитивной мотивацией персонала предприятий стекольной отрасли в направлении совместных усилий по управлению рисками.

Реализация указанных принципов стратегического управления рисками на предприятиях стекольной отрасли возможна на основе конструктивного анализа рисков предприятий, рисков ситуаций и факторов, влияющих на их возникновение, а также выбора на этой основе наиболее адекватных методов управления рисковыми ситуациями.

Проанализируем логику разработки стратегии управления рисками. Отобрать и систематизировать управленческие воздействия на риски стекольных предприятий позволяет концепция контроллинга как одна из технологий риск-менеджмента. Методология контроллинга предполагает, по мнению Е. Стрижаковой и Д. Стрижакова [3, с. 112], обеспечение определенного для стекольного предприятия соотношения между потенциальными возможностями достижения целей и угрозами негативных отклонений в результате наступления рисков событий.

Основными этапами контроллинга как технологии риск-менеджмента рисков являются:

- определение целевого уровня рисков;
- идентификация и анализ рисков предприятия;
- оценка уровня рисков;
- реализация мероприятий в отношении рисков;
- контроль выполнения запланированных мероприятий;
- учет и мониторинг.

В рамках методологии контроллинга в управлении рисками стекольного предприятия предусмотрена отличная от традиционной классификация рисков, когда учитывается суммарный риск, складывающийся из систематических (рыночных) рисков, внутренних и деловых рисков, провоцируемых взаимодействиями в системе деловых коммуникаций. При этом систематические риски не зависят от действий промышленного предприятия и от внутреннего регулирования. В отличие от систематических (рыночных) рисков существуют индивидуальные риски для каждого предприятия, которые выступают как внутренние (неэффективная структура управления, недостаточная изученность потребителей и рынка, правовые, социальные, производственные риски). Деловые риски связывают с прерывностью кругооборота оборотных средств и возможностью не завершить этот оборот.

Три группы рисков взаимодействуют между собой и образуют еще одну, учитываемую в риск-менеджменте классификационную группу рисков. Реализованные обследования в стекольной промышленности показывают, что, несмотря на явные признаки кризиса, оценка суммарного риска существенно ниже, чем предельно допустимая для предприятий промышленности, допустимый и критический риски являются прогнозируемыми и управляемыми (табл. 2). Рассматривая суммарный риск предприятий стекольной промышленности как совокупность систематического и остаточного рисков, необходимо отметить, что доля систематического (внешнего неуправляемого) обычно не превышает 30 %, тогда как остаточный (диверсифицируемый) риск составляет более 70 %. Поскольку уровень систематического риска не может быть снижен усилиями предприятия, то основные управленческие усилия должны быть направлены на регулирование уровня остаточного риска.

Регулирование уровня остаточного (внутрифирменного стратегического) риска в стекольной отрасли осуществляется на основе оценки финансового и производственного потенциала, поскольку это основные составляющие устойчивости компаний в настоящее время. В зависимости от финансового положения компании и ее отношения к риску выделяются четыре основные стратегии управления рисками. В стекольной промышленности наиболее распространен вынужденно-консервативный тип, связанный с реализацией программ финансового оздоровления и восстановлением платежеспособности. Рассмотрим выделенные стратегии.

Стратегия управления рисками по типу «игрок» может осуществляться по двум направлениям:

– *ориентация на риск, который нельзя не позволить*. Эта стратегия применяется для оживления жизненного цикла предприятия и предполагает возможность прорыва, изменяющего основные экономические характеристики и потенциал бизнеса, требующего крупных капиталовложений. При этом риск велик, а минимальный доход предприятия должен быть значительным, иначе нет смысла рисковать;

– *ориентация на риск без осознания последствий*.

Инновационная стратегия предполагает осуществление мероприятий реорганизации или реструктуризации, технологического перевооружения и реконструкции производственной базы. Стратегия предусматривает наличие на предприятии системы контроля за рисками, органично встроенной в структуру риск-менеджмента.

Консервативная стратегия адекватна для предприятий, характеризующихся достаточно устойчивым финансовым положением, что позволяет поднять им уровень допустимого риска. Стратегия предполагает использование методов снижения экономических последствий реализации риска (в частности, страхования).

При разработке стратегий управления стратегическими рисками стекольных предприятий важно оценивать, что промышленные предприятия нацелены на выпуск общественно необходимой продукции, и они могут успешно работать и развиваться в условиях отказа от чрезмерно рискованных

Таблица 2

Группировка по зонам риска (зонам потерь) факторов риска, влияющих на уровень риска предприятий стекольной промышленности

Зоны риска	Внешние факторы	Внутренние факторы
Допустимый риск	<ul style="list-style-type: none"> – усиление конкурентов за счет модернизации или расширения производства; – строительство новых стекольных заводов; – усиление давления со стороны транснациональных стекольных корпораций; – усиление коррупции и административных барьеров; – агрессивная демпинговая политика со стороны стран импортеров; – криминогенный риск, риск усиления давления со стороны «рейдеров»; – постоянное ужесточение требований к качеству стекла; – более высокий уровень технической оснащенности предприятий-конкурентов 	<ul style="list-style-type: none"> – высокий износ основных фондов; – неэффективность маркетинговой политики; – неэффективные системы управления информацией; – недостаточная гибкость системы ценообразования; – нарушение персоналом организационной и технологической дисциплины; – утечка информации
Критический риск	<ul style="list-style-type: none"> – колебания цен на ресурсы стекольного производства, постоянный рост цен на энергоресурсы, сырье, услуги по перевозке; – неэффективность контрактных и партнерских отношений; – изменения в денежно-кредитной, валютной, таможенной политике; – ужесточение условий привлечения финансирования; – инфляционные факторы; – кадровый кризис; – банкротство, кризисные ситуации в отраслях, смежных со стекольной отраслью; – снижение платежеспособного спроса в стране; – возможность введения количественных квот, высоких таможенных пошлин на внешних рынках, входящих в сферу интересов отечественных предприятий; – наличие преференций для зарубежных предприятий-конкурентов и ряда других внешнеторговых ограничений 	<ul style="list-style-type: none"> – аварии и неэффективность инфраструктуры стекольной промышленности; – низкие технологические возможности производства, не позволяющие внедрять новые разработки; – неэффективный менеджмент; – отсутствие систематического планирования, финансового анализа, маркетингового управления; – ошибочные прогнозы развития внешней среды; – низкая мотивация персонала и менеджмента к достижению целей; – отсутствие систем контроля за качеством

решений. Это связано с размерами промышленных предприятий, количеством занятых в них (персонал обычно не нацелен на принятие на себя стратегических рисков развития промышленного предприятия). Для стекольных предприятий в настоящее время наиболее целесообразными будут стратегии, нацеленные на уменьшение или уклонение от риска.

При разработке стратегических решений по управлению рисками стекольных предприятий важно отходить от «полярных» решений, предусматривающих либо отказ от решений, либо принятие управленческих решений, провоцирующих увеличение степени стратегического риска. В этой связи целесообразно применение концепций приемлемого риска, которая предполагает реализацию следующих рекомендаций:

- риск – это не статическая характеристика, а управляемый параметр, на его уровень необходимо оказывать воздействие;

- поскольку управленческое воздействие можно оказывать только на познанный риск, то риски надо анализировать, идентифицировать факторы риска, оценивать последствия их проявления;

- для корректного учета риска в деятельности производственного предприятия важно различать «стартовый» уровень риска или риск замысла первоначальной идеи хозяйственного мероприятия или варианта стратегии, а также «финальный» уровень риска, оценка которого произведена после выполнения необходимых процедур оценки риска и разработки комплекса мероприятий по смягчению или нейтрализации последствий проявления факторов риска.

Любая стратегия нацелена на изменение существующего потенциала предприятия. Следовательно, при разработке стратегий управления рисками важно определить возможное отклонение от приращения потенциала предприятия, который этим отклонением обусловлен. Планирование стратегии управления рисками требует учета двух особенностей: во-первых, стратегическим решениям присуща значительная отдаленность результатов реализации запланированных стратегических решений и мероприятий от момента их распространения и принятия; во-вторых, наличие опосредованного характера воздействия стратегических решений на результаты деятельности предприятий, так как стратегические решения реализуются посредством принятия и осуществления тактических и оперативных решений. Эти особенности значительно осложняют возможность анализа последствий реализации стратегам и предусматривают оценки действия стратегических рисков только в кратко- или среднесрочной временной перспективе. В этой связи в современном производственном риск-менеджменте акценты делаются не столько на количественных методах оценки и прогнозирования рисков, сколько на систематизации и разработке функциональных методов управления риском.

Список литературы

1. Хозяйственный риск и методы его измерения : пер. с венг. / Бачкаи Т. [и др.]. – М. : Экономика, 1979. – 193 с.

2. Дохолян, С.В. Управление рисками на промышленных предприятиях / С.В. Дохолян, М.Б. Глоов. – Махачкала : Наука Плюс, 2005. – 101 с.

3. Стрижакова, Е.Н. Внедрение интегрированного управления рисками на промышленном предприятии / Е.Н. Стрижакова, Д.В. Стрижаков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 112–117.

Strategic Risk Management of the Glass Industry Enterprises

O.N. Grimashevich

Saratov State Socio-Economic University, Saratov

Key words and phrases: glass industry risk; losses; risk; risk management; risk management system; risks of an industrial enterprise; risk situation; tasks of risk management.

Abstract: The paper discusses the problems of strategic risk management of glass industry enterprises; the basic concepts and definitions of risk management are considered.

© О.Н. Гримашевич, 2011