

Управление рисками в системе методов и инструментов стратегического менеджмента промышленных предприятий

© 2010 Г.В. Клейменова

кандидат экономических наук, доцент

© 2010 Я.А. Панкратова

Кубанский государственный университет, г. Краснодар

E-mail: voronov.a@mail.ru

Статья посвящена проблемам повышения эффективности функционального направления риск-менеджмента в системе управления современными промышленными предприятиями. Усовершенствован функциональный подход к организации риск-менеджмента, предложена классификация управленческих рисков, рассмотрены вопросы управления рисками в промышленности.

Ключевые слова: риск, риск-менеджмент, классификация рисков, функциональное управление рисками.

Риски являются одной из ключевых экономических категорий, характеризующих управленческий процесс на современных промышленных предприятиях. Существующие методологические подходы к структурированию системы рисков и их описанию ориентированы преимущественно на функциональную сторону принимаемых решений и включают в себя разнообразные финансовые, технические, валютные, банковские и тому подобные риски. В области рисков существует определенный пробел в методологии научного познания, что обусловило конкретные задачи нашего исследования в этой области. Для того чтобы обеспечить системность и комплексность в исследовании воспроизводственных рисков и системы корпоративного риск-менеджмента в их части, рассмотрим следующие аспекты проблемы:

- принципы построения современных корпоративных систем риск-менеджмента и учет фактора рисков в их функционировании;

- функциональный аспект системы управления рисками на промышленных предприятиях.

Авторский подход к организации управления рисками, учитывающий современные научные разработки в этой части, выглядит следующим образом. Риски рассматриваются нами как характеристика степени неопределенности управленческого процесса, влияющая на его результаты, выражаемые в приросте результативности и эффективности производства.

Мы предлагаем структурировать все риски промышленных предприятий на два типа:

- первый тип рисков связан с выходом промышленного предприятия (или новых бизнес-единиц в составе действующего предприятия) на минимально эффективный объем производства и превышение точки безубыточности. Этот тип

рисков аналогичен рискам текущей деятельности предприятия;

- второй тип рисков связан с вероятностью восстановления израсходованных воспроизводственных ресурсов при выходе нового промышленного предприятия (или новых ОПФ в составе действующего предприятия) на плановый объем производства.

Наличие второго типа рисков отечественная практика производственного риск-менеджмента игнорирует, вместе с тем ускорение цикла возврата воспроизводственных ресурсов является актуальной задачей риск-менеджмента в деятельности промышленных предприятий.

Целями риск-менеджмента в промышленности выступают своевременное определение системы рисков управленческого процесса, применение инструментов снижения уровня рисков и преодоление последствий проявления рисков.

Задачи риск-менеджмента производственных бизнес-процессов заключаются в следующем:

- сократить до минимума период и стоимость проектирования, обеспечить при этом его полностью, системность и комплексность;

- сократить до минимума потребность в необходимых воспроизводственных ресурсах;

- сократить до минимума период освоения воспроизводственных ресурсов;

- сократить до минимума период выхода новых основных производственных фондов на уровень выпуска продукции, соответствующий минимально эффективному объему производства, и обеспечить его устойчивое превышение;

- сократить до минимума период возврата воспроизводственных ресурсов;

- увеличить до максимума период полезного использования основных фондов;

- повысить до максимума ликвидационную стоимость основных фондов.

Структурно риск можно описать с помощью таких характеристик, как опасность, подверженность риску, уязвимость, степень взаимодействия рисков¹.

Опасность - потенциальная угроза возникновения ущерба или иной формы реализации риска, обусловленная спецификой объекта, особенностями рискованной ситуации и природой указанного ущерба. Применительно к группе производственных рисков опасность оценивается как вероятность снижения эффективности производственного процесса за счет высокого уровня проектных рисков (характерного, например, при организации новых производств или создании предприятий без учета комплексного характера “цепочки ценностей” и места будущего предприятия в этой цепочке), а предельный размер опасности определяется размером воспроизводственных ресурсов.

Подверженность риску - характеристика ситуации, чреватой возникновением ущерба или иной формы реализации риска. В ходе производственного процесса могут появиться две его формы, дифференцированные по уровню подверженности риску: воспроизводство основных производственных фондов по основному виду деятельности и воспроизводство по новому виду деятельности. Если в первом случае возможно составить систему рисков, характерных для конкретного предприятия, и формализовать ее, то во втором случае организация риск-менеджмента будет носить менее эффективный характер, а подверженность риску будет выше за счет отсутствия у инициаторов воспроизводственного процесса специальных знаний и навыков в принципиально новой сфере деятельности.

Уязвимость отражает степень или интенсивность, с которой может возникнуть ущерб различного размера в отношении соответствующего объекта. Уязвимость воспроизводственного процесса основных производственных фондов ниже в том случае, если он касается текущей деятельности предприятия, и выше в случае организации самостоятельных бизнес-единиц в инновационных для предприятия сферах.

Взаимодействие с другими рисками предполагает рассмотрение группы рисков или портфеля рисков. Система рисков производственного процесса ОПФ на конкретном предприятии будет взаимодействовать с рисками, характерными для текущей деятельности всего предприятия, с рисками, характерными для “цепочки ценностей”, в составе которой функционирует предприятие, с рисками, характерными для отрасли и региона, в которых функционирует предприятие.

Функциональный аспект системы управления воспроизводственными рисками на промышленных предприятиях может быть охарактеризован следующим образом.

Процесс управления рисками на промышленных предприятиях на настоящем этапе имеет такие особенности, влияющие на переход рисков в кризисное состояние:

- предприятие, действуя в условиях неопределенности, не в состоянии установить для себя пороговые значения сигналов опасности;
- оно не в состоянии переходить от матричной структуры работы к централизованной и обратно к матричной;
- работники предприятия не подготовлены к работе в рискованных и кризисных ситуациях;
- работники предприятия плохо умеют принимать, обрабатывать и передавать сигналы, что в рискованной и кризисной ситуации бедственно;
- руководство в рискованных и кризисных ситуациях отделено от работников и действует в собственных интересах;
- риски и возникший из них кризис не анализируются, не архивируются и не засчитываются в интеллектуальный капитал промышленного предприятия².

Мы предлагаем следующую функциональную схему организации системы риск-менеджмента воспроизводственных рисков (см. рисунок).

Как видно из приведенного рисунка, организация полноценного воспроизводственного процесса на промышленном предприятии подразумевает непрерывную активность в двух функциональных областях:

1) текущей деятельности, ориентированной на преобразование сырья, материалов и полуфабрикатов в готовую продукцию и ее реализацию, а также на сопутствующее этому процессу накопление воспроизводственных ресурсов;

2) деятельности по развитию, содержащей процессы мониторинга, анализа и оценки внутренней и внешней среды промышленного предприятия на предмет наличия и освоения ниш на имеющихся рынках и формирования новых рынков сбыта промышленной продукции.

В случае, когда возникает “стратегическое окно”, т.е., с одной стороны, у предприятия имеются в необходимом количестве воспроизводственные ресурсы, а с другой - имеются перспективные рынки сбыта (в виде ниш на существующих рынках или новые рынки сбыта), запускается процесс выработки и реализации управленческого решения. Этот процесс включает формирование системы шансов и рисков вос-



Рис. Функциональная организация риск-менеджмента промышленного предприятия

производственного проекта, формирование области неопределенности воспроизводственного проекта и выбор методов ее снижения, выделение и анализ рисков 1 и 2-го типа. В случае, когда воспроизводственный проект и его рисковая составляющая соответствуют критериям конкурентоспособности, экономической эффективности и устойчивости, начинается разработка альтернатив воспроизводственного решения (в промышленности ключевым моментом формирования альтернатив является выбор производственной мощности предприятия). На этом же этапе формируется план типовых рисков ситуаций в составе общих (характерных для всех предприятий отрасли) и специальных (уникальных для будущего предприятия) рисков, вырабатываются

инструменты избежания, снижения или преодоления последствий рисков. В существующей практике реализации воспроизводственных проектов раздел "Риски" является обязательной составляющей, однако обычно описывается формально, с применением простейших методик описания общих рисков и выведения необходимого для успешного прохождения проекта уровня интегральной оценки рисков. Такой формальный подход недопустим в нынешней высокорисковой внешней среде и требует более высокого уровня подготовки проектной документации в части риск-менеджмента воспроизводственного процесса.

В случае принятия одной из альтернатив воспроизводственного управленческого решения

к реализации в рамках воспроизводственного проекта риск-менеджмент ориентирован на постоянный мониторинг, анализ и оценку хода реализации проекта, уменьшение неопределенности в части системы действующих проектных рисков и их значения, управление возникающими рисковыми ситуациями, реализацию контрольной функции системы риск-менеджмента. Следующим этапом работы по проекту выступает коррекция системы риск-менеджмента, использование полученной информационной базы в части рисков для обучения персонала и выработки принципов принятия решений в нестандартных рискованных ситуациях. Важным этапом функциональной организации процессов риск-менеджмента воспроизводственных проектов является архивирование информации, дающее возможность ее использования в обучающих и проектных целях.

Предлагаемый нами подход к функциональной организации риск-менеджмента позволяет реализовать полноценную систему управления рисками воспроизводственного проекта, имеющую как текущую, так и перспективную цен-

ность в части информационного обеспечения управления рисками, актуального для конкретного предприятия. Разработка планов управления рисковыми ситуациями, имеющих типовой характер, позволяет добиться децентрализации риск-менеджмента, снизить время реакции, повысить тем самым эффективность принимаемых и реализуемых решений в части управления рисками. Выработка стандартов поведения в новых, нетиповых рискованных ситуациях дает возможность повысить уровень вовлеченности персонала в управление бизнес-процессами, объективно определить степень ответственности работников в нестандартных рискованных ситуациях. Информационная база общих и специальных рисков и особенностей их проявления и действия в условиях конкретных предприятий позволит резко снизить проектные риски воспроизводственных проектов.

¹ Чернова Г.В., Кудрявцев А.А. Управление рисками. М., 2005. С. 14.

² Терещенко В.М. Маркетинг-терапия. СПб., 2004. С. 220.

Поступила в редакцию 06.03.2010 г.