

РАЗРАБОТКА АЛГОРИТМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

И.Ю. Окольнішнікова, Е.В. Каточков

Статья посвящена изучению роли стратегического планирования в системе риск-менеджмента предприятий в условиях нестабильной предпринимательской среды. Раскрыта роль стратегического планирования и показана важность формирования формализованной процедуры его реализации. Предложен авторский алгоритм стратегического планирования организации с учетом формирования системы риск-менеджмента и дана характеристика его основных этапов и рассмотрены условия успешного внедрения системы риск-менеджмента в бизнес-практику современных предприятий.

Ключевые слова: менеджмент организации, предпринимательские риски, риск-менеджмент, конкурентоспособность, управление хозяйственными рисками, стратегическое планирование.

Достижение стратегических целей бизнеса возможно посредством разработки общей стратегической концепции управления организацией, в том числе реализацией корпоративного риск-менеджмента. При этом объектом управления рисками являются основные функциональные подсистемы предприятия (производственно-техническая, финансовая, кадровая, организационно-управленческая, инвестиционно-инновационная), управление которыми тесно связано с соответствующими предпринимательскими рисками.

Одной из важнейших функций, определяющих надежность управления хозяйственными рисками, является стратегическое планирование. Это объясняется рядом причин.

1. Функция планирования носит стратегический характер и выполняется, как правило, высшим руководством организации.
2. Планирование во многом зависит от характера отношений анализируемой системы с внешней средой предприятия.
3. Управляемая и управляющая системы должны оцениваться с позиций определения их сильных и слабых сторон.
4. Исходным моментом планирования является определение высшей цели организации, так как именно она устанавливает целенаправленные действия по общему управлению, в том числе и риск-менеджменту.

Осознание сущности стратегического планирования предполагает формирование формализованной процедуры ее реализации. Стратегическое планирование можно представить в виде последовательных действий, осуществляемых руководством предприятия и направленных на обоснование комплексных планов, предназначенных для обеспечения высших целей предпринимательской

структуры в условиях рискообразующих факторов. При этом цели и задачи системы управления риском должны быть согласованы с целями и миссией фирмы, а предлагаемые методы нейтрализации рисков адекватны бизнесу данной предпринимательской структуры.

Предлагаемый авторами алгоритм стратегического планирования организации с учетом формирования системы риск-менеджмента представлен на рисунке.

Дадим краткую характеристику основных этапов стратегического планирования предприятия в контексте формирования системы управления рисками.

Миссия фирмы – это краткое описание хозяйственной единицы, ее основных целей, предназначения, сферы деятельности, норм поведения и роли в решении социальных задач общества. Предприятие может успешно развиваться только в случае, если будет удовлетворять определенный спрос потребителей, находящихся во внешней среде. Поэтому именно там можно увидеть миссию организации.

Цели предприятия отличаются от миссии тем, что они всегда предполагают сроки их достижения. Предприятие определяет свои цели в рамках определенных направлений своей деятельности: положение на рынке; инновации; прибыльность; производительность; ресурсы; управление; персонал и т. д.

Оценка и анализ внешней среды предполагает установление основных угроз и факторов риска по отношению к предпринимательской структуре. Основными инструментами для проведения соответствующего анализа являются: СТЭП-анализ макроокружения; SWOT-анализ; матрица возможностей и рисков профиля среды и др.



Алгоритм стратегического планирования организации с учетом формирования системы риск-менеджмента

Выявление сильных и слабых сторон предприятия производится по бизнес-функциям: производство; персонал; маркетинг; управление; финансы; организационная культура. Основными инструментами для проведения анализа внутренней среды являются: SWOT-анализ; диаграмма Омаэ; цепочка ценностей Портера; метод Делфи; метод сценариев и др.

Следующим этапом стратегического планирования является анализ стратегических альтернатив организации с учетом рисков. В принципиальном плане возможно выделение значительного количества моделей поведения предприятия в условиях рынка, но все их можно свести к четырем основным: ограниченный рост, рост, сокращение, комплексное сочетание приведенных стратегий.

Стратегия ограниченного роста характеризуется целями, устанавливаемыми на уровне прошлых достижений с учетом инфляции, и используется в хорошо развитых отраслях со статичной внешней средой. Стратегия роста предполагает значительное увеличение уровня краткосрочных и долгосрочных целей каждого года по отношению к показателям предыдущего года. Стратегия сокращения характеризуется установлением целей ниже достигнутого уровня или исключением некоторых направлений деятельности организации. Стратегия сочетания представляет собой использование первых трех в различном соотношении.

Выбор и реализация стратегии с учетом формирования системы риск-менеджмента предполагает разработку инструментария системного управления рисками в соответствии с принятой

концепцией; методики оценки результативности, качества и экономической эффективности системы риск-менеджмента.

Для успешного внедрения системы риск-менеджмента в бизнес-практику необходимо:

- а) использовать системные решения;
- б) интегрировать систему управления рисками в общую систему управления субъектом хозяйственной деятельности;
- в) иметь инфраструктурное обеспечение и корпоративную культуру.

Эффективный риск-менеджмент должен быть комплексным, так как несистемное управление рисками зачастую приводит к тому, что риски регулируются интуитивно, возникают ошибки в определении приоритетов, а стратегии управления рисками оказываются неадекватными.

Для успешной реализации риск-менеджмента необходима система стабильно функционирующих процессов – корпоративная система риск-менеджмента. Она, по мнению авторов, является совокупностью процедур, обеспечивающих системное использование технологии управления рисками ко всему спектру рисков предпринимательской структуры.

Реализация системы риск-менеджмента во многом определяется тем, насколько она интегрирована в общую систему управления хозяйствующим субъектом. Интегрированность в общую схему управления означает, что:

- определены границы ответственности за управление рисками, а сама деятельность регулируется и координируется через единый центр;

Предпринимательская деятельность

- совершенствуются механизмы и процессы управления рисками;
- стратегии управления рисками улучшают функционирование функциональных подсистем и организации в целом.

Реализация системы управления рисками невозможна без развития информационной инфраструктуры и корпоративной культуры предприятия. Риск-менеджмент может быть эффективно внедрен лишь при условии, что все сотрудники участвуют в управлении рисками. Для этого, в свою очередь, необходимо сформировать соответствующую корпоративную культуру [4].

В современных условиях риск-менеджмент должен быть не только тактическим, но и стратегическим, причем это вызвано многими факторами, такими как глобализация, повышение значимости акционерной стоимости компании, возрастающее количество банкротств.

Прогнозирование и контроль стратегического риска необходимы, прежде всего, как условие стабильности и непрерывности функционирования компании. Поэтому стратегический риск-менеджмент в масштабе предприятия высоко актуален для реализации корпоративных функций и процессов не только в финансовой сфере экономики, но и в нефинансовых отраслях хозяйственной системы. Ему необходим процессный подход, систематический анализ достижения целей, возможностей их пересмотра, самой стратегии и т. д.

В современной концепции интегрированного риск-менеджмента вводится понятие стратегического риска, подразумевающего нестрахуемый и недиверсифицируемый, но критически важный для всего бизнеса риск. Все остальные риски относятся к тактическим [2].

К числу наиболее характерных стратегических рисков следует отнести: риск сильной конкуренции; разрушение конкурентного преимущества; риск потери управляемости; риск потери финансирования; риск потери ключевого сотрудника; риск потери ключевого клиента (партнера); нестрахуемость и/или нехеджируемость; риск потери стратегических знаний; риски предпринимательской культуры и этики; риск репутации; риск спада (кризисная перспектива) [3].

Как правило, в основе стратегических рисков лежат ошибки при принятии решений о стратегии развития организации. По существу, стратегические риски имеют очень высокий уровень влияния на деятельность компании и характеризуются значительным временным лагом.

Основными стратегическими целями интегрированного риск-менеджмента являются:

- получение новых возможностей и выгод за счет принятия рисков;
- повышение рискоемкости организации;
- обеспечение стратегической защиты от рисков;

- предотвращение спадов и смягчение последствий кризисов за счет обеспечения лучшей подготовленности к ним;

– повышение потенциала увеличения корпоративной стоимости;

- снижение зависимости организации от внешних и внутренних неблагоприятных изменений за счет выработки гибкости структуры и процессов.

Вместе с тем, следует отметить, что важность разработки корпоративных стратегий риск-менеджмента руководителями российских предприятий пока явно недооценивается. Идеология и практика риск-менеджмента развивается в России медленными темпами. Поэтому одной из важных задач предприятия является внедрение нового типа менеджерского мышления.

Как было отмечено выше, объектом управления рисками являются основные функциональные подсистемы предприятия. Для того, чтобы контролировать их состояние, необходимо разработать систему показателей, с помощью которых будет осуществляться мониторинг функционирования организации в условиях риска.

Анализ научной литературы показывает, что существует много внутренних и внешних факторов, определяющих успешность и, следовательно, влияющих на итоговые результаты деятельности предприятия [5, 6].

Вместе с тем, в современных условиях изменяются основные подходы к общей оценке и оценке отдельных аспектов деятельности предприятия. Например, если раньше положение предприятия на рынке, а, следовательно, и эффективность его менеджмента, оценивалось по показателю цена/качество выпускаемой им продукции, то ныне акцент сдвигается в сторону оценки возможности предприятия вывести на рынок продукцию, предвосхищающую спрос потребителей [1].

По существу, факторы, определяющие состояние предприятия, различны по своей природе, степени влияния, степени управляемости и т. д. В целях достоверной диагностики предприятия необходимо создать конструкцию, преобразующую эти разнородные факторы таким образом, чтобы установить, какие сферы деятельности предприятия нуждаются в приоритетном совершенствовании. В качестве такой конструкции может выступать система показателей, сформированная на базе функциональных подсистем предприятия.

По мнению авторов, основными показателями функционирования функциональных подсистем предприятия в условиях рискообразующих факторов являются:

1. Общие показатели предприятия – его производственный потенциал, социально-экономическая значимость, инновационность, конкурентоспособность и экологическая составляющая.

2. Производственно-техническая подсистема

– состояние портфеля заказов предприятия, возможность увеличения выпуска продукции и ее технико-технологический уровень, возможности сервисного обслуживания, а также инновационность подсистемы.

3. Финансовая подсистема – финансовая устойчивость предприятия, уровень организации финансового менеджмента, состояние финансового потенциала и оценка финансовых показателей, а также эффективность финансовой стратегии предприятия.

4. Кадровая подсистема – уровень обеспеченности персоналом и его квалификация, уровень оценки и управления интеллектуальным капиталом, активность персонала в разработке и внедрении нововведений, а также эффективность системы взаимодействия персонала и управленческой команды.

5. Организационно-управленческая подсистема – эффективность методов управления, организация процессов принятия управленческих решений в условиях риска, эффективность информационных подсистем обеспечения риск-менеджмента и уровень корпоративности предприятия.

6. Инвестиционно-инновационная подсистема – инвестиционная привлекательность предприятия, эффективность реализации им инвестиционных проектов, общее состояние инновационного потенциала и эффективность реализации нововведений в бизнес-практике.

Для оценки показателей в разрезе основных функциональных подсистем предприятия целесообразно использовать экспертные методы и применять балльную шкалу (от 1 до 5), где 1 – очень низкий уровень; 2 – низкий уровень; 3 – средний уровень; 4 – высокий уровень; 5 – максимальный

уровень по соответствующему показателю функциональной подсистемы.

Приведенная систематизация достаточно полно характеризует деятельность основных функциональных подсистем организации, однако описанные показатели не являются единственно возможными. Предложенные показатели формируют методическую базу, необходимую для проведения диагностики рисков предприятия. Они обеспечивают возможность анализировать, насколько верно определен выбор стратегии развития предпринимательской структуры и какие хозяйственные риски являются наиболее важными, а какие и критическими.

Литература

1. Григорьев, Л. Как увеличить продажу трюфелей / Л. Григорьев // *Эксперт*. – 2007. – № 9.
2. Корнилов, И.А. Основы страховой математики / И.А. Корнилов. – М.: ЮНИТИ, 2004.
3. Королева, Л.А. Проблемы формирования единого понимания концепции экономического риска / Л.А. Королева // *Финансы и инвестиции: сб. науч. трудов / под ред. И.П.Скобелевой*. – СПб.: Политехника, 2006. – Вып. 8.
4. Стюарт, Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Т.А. Стюарт; пер. с англ. В.А. Ноздриной. – М.: Поколение, 2007.
5. Marshall Ch. *Measuring and Managing Operational Risks in Financial Institutions: Tools, Techniques, and other Resources*. Singapore: John Wiley & Sons, 2001.
6. Meulbroek, L. (2000) «*Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager's Guide*», Harvard Business School Working Paper, Boston, MA: Harvard Business School.

Поступила в редакцию 5 марта 2012 г.

Окольнишникова Ирина Юрьевна. Кандидат педагогических наук, доцент, декан торгово-экономического факультета, заведующий кафедрой «Маркетинговые коммуникации», Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск). Область научных интересов – маркетинг, маркетинговые коммуникации, брендинг, экономика предпринимательства. Контактные телефоны: (8-351) 267-92-88, 267-97-36. E-mail: okolnishnikova@yandex.ru.

Okolnishnikova Irina Yurievna is a Candidate of Science (Pedagogics), Associate Professor, Dean of the Faculty of Trade and Economics, head of Marketing Communications Department, South Ural State University, Chelyabinsk. Research interests: marketing, marketing communications, branding, business economics. Phones: (8-351) 267-92-88, 267-97-36. E-mail: okolnishnikova@yandex.ru.

Каточков Евгений Викторович. Преподаватель кафедры «Экономика торговли» торгово-экономического факультета, Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск). Область научных интересов – экономика предпринимательства, риск-менеджмент. Контактные телефоны: (8-351) 267-92-88, 267-97-36. E-mail: b74b@yandex.ru.

Katochkov Evgeni Victorovich is a lecturer at Economy of Trade Department, Faculty of Trade and Economics, South Ural State University, Chelyabinsk. Research interests: business economics, risk management. Phones: (8-351) 267-92-88, 267-97-36. E-mail: b74b@yandex.ru.