

UOT 658-5; 658.012.2**ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКИХ РИСКОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПО
ПРОИЗВОДСТВУ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ**

Гусейн Камал оглы ГАСАНОВ
Азербайджанский Университет
Архитектуры и Строительства к.э.н., доц.

hasanovhuseyn@hotmail.com

РЕЗЮМЕ

В статье рассматриваются факторы возникновения стратегических рисков и их методы управления на предприятиях по производству строительных материалов. В процессе анализа особенностей деятельности предприятий по производству строительных материалов сформирована система стратегических рисков. С целью сокращения действующих рисков на предприятиях по производству строительных материалов проанализирована целесообразность формирования программы управления стратегических рисков. В процессе оценки стратегическими рисками рекомендуется сместить внимание риск-менеджера с построения громоздких математических моделей на внедрении эффективной системы выявления факторов стратегических рисков. Таким образом, в процессе управления стратегическими рисками мы выделяем методы, направленные на повышение эффективности процесса принятия стратегических решений, и методы, направленные на поддержание процесса реализации стратегии и модификацию в зависимости от возникновения условий, способных помешать достижению стратегических целей. Следовательно, важнейшие управленческие решения становятся согласованными между собой и направлены на достижение оперативных показателей эффективности и достижение стратегических целей.

По мнению автора, программа управления стратегическими рисками подлежит текущей корректировке в соответствии с изменениями внешних условий, внутреннего потенциала и потребности в управлении риском. Следующим этапом после выявления стратегических рисков является их количественная оценка. В системе управления стратегическими рисками могут приниматься различные методы оценки, наиболее распространён-

ными и экономическими из них являются стратегический метод и метод экспертных оценок.

Применение собственно методов риск-менеджмента должно дополняться оперативной работой по совершенствованию системы стратегического управления. В процессе управления стратегическими рисками предложены методы, направленные на повышение эффективности процесса принятия стратегических решений.

Ключевые слова: стратегический риск, управление стратегическими рисками, система управления, производство строительных материалов

TİKINTİ MATERIALLARI İSTEHSALI MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ STRATEJİ RİSKLƏRİN İDARƏETMƏ SİSTEMİNİN XÜSUSİYYƏTLƏRİ

XÜLASƏ

Məqalədə strateji risklərin yaranması amilləri və onların tikinti materialları istehsalı müəssisələrində idarə edilməsi metodlarına baxılmışdır. Tikinti-materialları istehsalında müəssisələrinin fəaliyyətinin xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla bu tip müəssisələrdə strateji risklərin formalaşması sistemi təhlil edilmişdir. Tikinti materialları istehsalı müəssisələrində mövcud risklərin azaldılması məqsədi ilə strateji risklərin idarə edilməsi proqramının formalaşdırılmasının məqsədəuyğunluğu təhlil olunmuşdur. İstehsal prosesində strateji risklərin qiymətləndirilməsi zamanı böyük riyazi modellər qurmaq əvəzinə risk-menecerlərə diqqətlərini strateji risklərin müəyyən edilməsi və tətbiqinə yönəldilmiş səmərəli sistemin qurulması üzərində cəmləmək təklif edilir. Beləliklə, məqalədə strateji risklərin idarə edilməsi prosesində strateji məqsədlərə çatmaq yolunda, yarana biləcək şəraitdən asılı olaraq, bu prosese mane ola biləcək və ya səmərəliliyi yüksəldə biləcək metodları müəyyən edilir. Prosesdə səmərəliliyin yüksəldilməsi və qərarların reallaşdırılmasına kömək edə bilən şərtlər öyrənilir. Ən vacib idarə etmə qərarları bir-birilə əlaqələndirilir və strateji məqsədlərə nail olunması üçün operativ səmərəlilik göstəricilərinin tədqiq edilməsinə istiqamətləndirilir.

Fikrimizcə, müəssisədə strateji risklərin idarə edilməsi proqramı, xarici mühitdəki dəyişikliklərə uyğun olaraq, cari düzəlişlərə məruz qalmalıdır. Bu müəssisənin daxili potensialı və risklərin idarə edilməsi tələblərinə uyğun həyata keçirilməlidir. Strateji risklərin müəyyən edilməsindən sonrakı mərhələ, onların kəmiyyətə qiymətləndirilməsidir. Strateji risklərin idarə edilməsi sistemində müxtəlif qiymətləndirmə metodlarından istifadə edilə bilər. Bunlardan ən geniş yayılanı və sərfəli olanı strateji metod və ekspert qiymət-

ləndirməsi metodudur. Risk-menecment də məxsusi metodların tətbiqi strateji idarəetmə sisteminin daima təkmilləşdirilməsi üzrə operativ fəaliyyətdə müşayiət olunmalıdır. Müəssisələrdə strateji risklərin idarə edilməsi prosesində strateji qərarların səmərəliliyini yüksəltməyə istiqamətlənmiş metodlar təklif edilmişdir.

Açar sözlər: strateji risk, strateji risklərin idarə edilməsi, idarəetmə sistemi, tikinti materialları istehsalı

FEATURES OF THE CONTROL SYSTEM OF STRATEGIC RISKS AT THE CONSTRUCTION MATERIAL ENTERPRISES

SUMMARY

Some factors of strategic risks and methods to control them at enterprises producing building materials are considered in the paper. In the course of the analysis of features of activity of the enterprises for production of construction materials the system of strategic risks is created. The expediency of the formation of the management program of strategic risks and actions to decrease operative strategic risks in the production of building materials are proved. In the course of assessment strategic risks recommend to displace attention of the risk manager from creation of bulky mathematical models on introduction of effective system of identification of factors of strategic risks. Consequently, in process of management of strategic risks we allocate the methods directed to increase in efficiency of process of adoption of strategic decisions, and the methods directed to support of process of realization of strategy and modification depending on emergence of the conditions capable to interfere with achievement of strategic objectives. Therefore, the major administrative decisions become coordinated among them and are directed to achievement of operational indicators of efficiency and achievement of strategic objectives.

In the opinion of the author, the program of management of strategic risks is subject to the current adjustment according to changes of external conditions, internal potential and the requirements for management of risk. The next stage after identification of strategic risks is their quantitative assessment. In a control system of strategic risks there are various methods of assessment can be accepted, and economic of them the strategic method and method of expert evaluations are the most widespread.

Application actually of methods of a risk management has to be added with operational work on improvement of system of strategic management. In process of management of strategic risks the methods directed to increase in efficiency of process of adoption of strategic decisions are offered.

Keywords: strategic risks, management of strategic risks, control system, production of building

Введение

Одной из важнейших отраслей национальной экономики в настоящее время является промышленность строительных материалов. В настоящее время экономика Азербайджана столкнулась с глубоким мировым финансово-экономическим кризисом. Отрасли, динамично развивавшиеся в последние годы, незамедлительно отреагировали на мировой финансово-экономический кризис падением спроса снижением объемов производства и реорганизацией. Наиболее остро проблема сокращения рынка встала перед стройиндустрией.

Сфера строительства, являющаяся наиболее зависимой от ситуации в банковском секторе и на рынке недвижимости, оказалась неспособной адекватно и мгновенно реагировать на текущие изменения. Функционирование строительной отрасли до недавнего времени строилось на предположении о стабильном спросе на объекты строительства, а также бесперебойном кредитовании производственного процесса банковскими и ипотечными средствами. Хозяйственные связи с лизинговыми компаниями, поставщиками сырья для строительных материалов и строительства и риэлторами были достаточно гибкими и имели определенный запас по времени и платежам. Спрос на недвижимость формировали не только нуждающиеся в данном объекте, но и инвесторы, для которых объект недвижимости выступал как средство накопления капитала.

Разразившийся кризис ужесточил требования банков, лизинговых и ипотечных компаний, которые либо вообще перестали финансировать деятельность организаций в строительной сфере, либо повысили процентные ставки и сократили сроки погашения платежей. Объекты недвижимости в немалой степени утратили свою инвестиционную составляющую, спрос на них значительно упал. Поставщики материалов и дольщики жилья теперь ставят более жесткие условия по срокам исполнения контрактов. Несмотря на многочисленные прогнозы о грядущем в 2017 г. кризисе большинство компаний строительной отрасли не изменили свою стратегию, выбранную в период бурного роста рынка. Основной причиной подобного положения стало отсутствие системы управления стратегическими рисками.

Основная часть

Стратегическое планирование является основным элементом по управлению рисковыми факторами (формированию эффективных механизмов адаптации к изменениям во внешней среде), но ошибки при разработке и реализации стратегии могут не только снизить эффективность выбранной стратегии организации, но и оказаться губитель-

ными для бизнеса [1].

Многообразная и многоуровневая деятельность по управлению стратегическим риском в организации не позволяет изолировать данную функцию. Таким образом, управление стратегическими рисками – это неотъемлемая часть общего управления организации, которая стремится сохранить свою конкурентоспособность. Процесс управления стратегическими рисками тяжело поддается какой-либо стандартизации и зависит от уровня сложившейся системы управления, жизненного цикла компании, степени неопределенности данного контекста бизнеса и её текущего потенциала [2]. Однако механизмы выявления факторов стратегического риска, оценки его уровня и методика управления стратегическим риском, несомненно, должны быть интегрированы как в стратегию, так и в тактику современного риск-менеджмента (рис. 1).

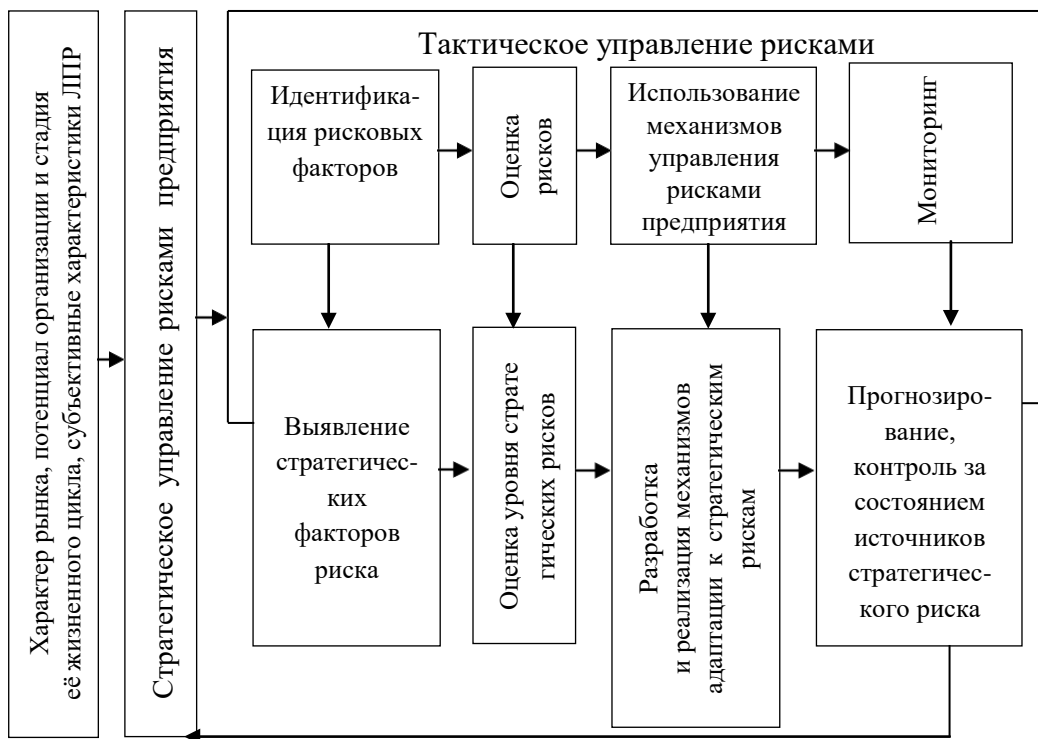


Рис. 1. Система управления стратегическими рисками предприятия в структуре риск-менеджмента: ЛПР – лицо, принимающее решение

В процессе оценки стратегическими рисками рекомендуется сместить внимание риск-менеджера с построения громоздких математических моделей на внедрение эффективной системы выявления фак-

торов стратегических рисков. Так как стратегический риск более, чем прочие характеризуется субъективно-объективной природой, рекомендуется рассмотреть факторы риска, влияющие на процесс формирования стратегии (субъективные: ошибки, вызванные ошибочными базовыми допущениями, отсутствием ключевых компетенций у руководителя, неадекватной корпоративной культурой и пр.), и факторы, влияющие на процесс её реализации (объективные). В процессе анализа особенностей деятельности компаний по производству строительных материалов сформирована система стратегических рисков.

Таким образом, в процессе управления стратегическими рисками мы выделяем методы, направленные на повышение эффективности процесса принятия стратегических решений, и методы, направленные на поддержание процесса реализации стратегии и модификацию в зависимости от возникновения условий, способных помешать достижению стратегических целей. Следовательно, важнейшие управленческие решения становятся согласованными между собой и направлены на достижение оперативных показателей эффективности и достижение стратегических целей.

Интеграция системы управления стратегическими рисками в процессе постоянного управления организацией, включая оперативное и стратегическое управление, поможет сбалансировать её работу, значительно поднять эффективность принимаемых решений, снизить издержки на управление рисками в организации, что позволит добиться роста экономической эффективности деятельности предприятий по производству строительных материалов.

Такой подход к управлению стратегическими рисками подразумевает целесообразное объединение всех организационных, материальных, интеллектуальных, людских и других ресурсов организации для предвидения, выявления и оценки ситуаций стратегического риска и управления всей динамично изменяющейся совокупностью рисков процесса создания ценностей, ради которого существует организация.

В условиях роста конкуренции на рынке стройматериалов, нестабильности спроса на объекты недвижимости, цикличности сырьевого рынка управление стратегическими рисками должно стать системообразующей функцией предприятий. Программа управления стратегическими рисками на предприятии по производству строительных материалов должна включать следующие разделы:

1. Терминология. Отражается понятие стратегического риска для организации, причины и источники возникновения стратегических рисков.
2. Методы выделения системы стратегических рисков организации.

3. Методы анализа стратегического риска как по отдельным составляющим, так и совокупного уровня.
4. Политика защиты от стратегических рисков.
5. Программа (сценарии) управления в особых ситуациях стратегического риска.
6. Политика распределения обязанностей по оценке и управлению стратегическими рисками в организации.
7. Порядок контроля за исполнением программы управления стратегическими рисками.

Составленный таким образом организационный документ в установленном порядке обсуждается всеми членами комитета и утверждается руководителем организации. После этого он становится частью корпоративного справочника этой организации, а все управленческие решения должны основываться на его основных положениях.

Программа управления стратегическими рисками подлежит текущей корректировке в соответствии с изменениями внешних условий, внутреннего потенциала и потребности в управлении риском.

Следующим этапом после выявления стратегических рисков является их количественная оценка. В системе управления стратегическими рисками могут применяться различные методы оценки, наиболее распространенными и экономичными из них являются статистический метод и метод экспертных оценок.

Статистические методы позволяют получить наиболее полное количественное представление об уровне риска и поэтому довольно часто используются на практике [3]. При оценке вероятности изучается статистика потерь и прибылей, имевших место ранее, устанавливается величина и частота того или иного экономического результата и составляется наиболее вероятностный прогноз на будущее. Вместе с тем существуют ситуации, когда по различным причинам использование статистического метода не представляется возможным. Категории таких рисков можно отнести, прежде всего, риски стратегии.

Для решения подобных сложных неформальных проблем широко применяются методы, использующие результаты опыта и интуицию, т. е. методы экспертных оценок. Их особенностью и преимуществом в данном случае является отсутствие строгих математических доказательств оптимальности получаемых решений и использование человека в качестве «измерительного прибора». Опыт использования экспертных оценок в различных областях деятельности подтверждает, что при правильной организации процедуры экспертизы и согласованности мнений экспертов, определяемой специальными методами, достоверность оценок повышается.

Эксперты, осуществляющие оценку влияния риска, являются ключевыми сотрудниками предприятия, оценка риска выполняется специалистами по планированию и анализу.

По результатам накопленной информационной базы формируется каталог рисков, с отражением их наименования, степени воздействия и периода, в котором каждый рассматриваемый риск достигал наиболее высокой и наиболее низкой величины.

Анализ показателей каталога рисков позволяет получить сведения о цикличности рисков для предприятия, наибольшей вероятной величине воздействия, меры по снижению риска [4].

Учитывая тот факт, что информационная база предприятия является основанием для разработки различных регламентов на предприятии, а в совокупности с другими факторами – основой для принятия управленческих решений, ее своевременное обновление, знание законодательных норм и их изменений значительно снижают риски в процессе управления.

В системе управления стратегическими рисками важная роль принадлежит правильному выбору мер по предупреждению и снижению уровня риска, которые определяют ее эффективность. В качестве таких мероприятий мы выделяем две группы методов: традиционные методы управления риском и методы повышения эффективности стратегического управления.

К традиционным методам управления рисками относятся: уклонение (отказ от ненадежных партнеров, отказ от рискованных проектов, поиск гарантов, страхование), диссипация (диверсификация видов деятельности, диверсификация сбыта и поставок, распределение ответственности между участниками производства, распределение риска во времени), локализация, компенсация (прогнозирование, мониторинг, резервирование, активный целенаправленный маркетинг).

Уклонение от риска означает отказ от совершения операций, связанных с риском. Данное направление является наиболее простым и радикальным. Основная идея диверсификации как метода снижения стратегических рисков состоит в снижении максимально возможных потерь на одно событие за счет распределения средств между различными активами, цена и доходность которых непосредственно не связаны друг с другом. Диверсификация является одним из наиболее популярных и действенных механизмов снижения кредитных рисков.

Отдельным методом управления стратегическими рисками для предприятий, можно считать построение интеграционных структур. В рамках интегрированных строительных структур находит свое выражение как обратная вертикальная интеграция за счет производства строительных материалов для собственных нужд, так и прямая вертикальная интеграция

за счет отделки помещений «под ключ» и формирования собственной системы реализации построенного жилья. Цель вертикальной интеграции (межотраслевой кооперации по производству и реализации отдельной продукции) – получить доступ к ресурсам, снизить потребность в оборотных средствах и интегрировать производственно-сбытовую цепочку.

Кроме того, налицо и развитие горизонтальной интеграции, а именно объединение однородных по продукции и технологии предприятий под единым управлением. В интеграционный процесс в данной отрасли в настоящее время вовлечены как поставщики сырья (цемент, щебень и др.), так и потребители сырья – предприятия строительной индустрии, а также сами строительные организации (зачастую объединяющие генподрядчиков и субподрядчиков). Корпоративное предпринимательство складывается на основе уже действующих независимых предприятий или вновь создаваемых подразделений холдинга.

Систематизируя формы объединений предприятий в области стройиндустрии, необходимо отметить их многовариантность. Большую роль в отрасли стройиндустрии играют именно структуры, не образующие юридического лица (мягкая интеграция), но в силу экономических взаимосвязей способные реализовать все преимущества корпоративного предпринимательства. В данном случае можно говорить об использовании механизмов интерпартнерства или внутрикорпоративного предпринимательства как формы проявления юридической самостоятельности отдельных бизнес-единиц. Такая экономическая интеграция представляет собой мобильный процесс, характеризующийся постоянным обновлением форм проявления и источников его развития.

Механизмы межфирменного сотрудничества основываются уже не на примитивной стратегии «выигрыш – проигрыш», а на стратегии развивающегося рынка – «выигрыш – выигрыш». В новых условиях участники интеграционного процесса понимают свою роль и место в цепочке создания потребительной стоимости на основе оценки своей индивидуальной рыночной силы и слабости.

Формирование «мягкой» интеграции может быть осуществлено посредством применения в деловой практике производных финансовых инструментов, в частности опционов, форвардных контрактов и фьючерсов. Кроме того, шире используются стратегические альянсы, заключаемые часто между конкурирующими фирмами, объединяющими свои усилия в решении отдельных задач. Именно стратегические альянсы между фирмами, устанавливая отношения соперничества и сотрудничества, в условиях неопределенности и риска позволяют достичь фирмам максимальной гибкости и мобильности [5].

«Жесткая» интеграция представляет собой формирование диверсии-

фицированного бизнеса в рамках одной корпорации. Таким образом, вопросы, связанные непосредственно с управлением всего объединения (планирование, формирование маркетинговой и сбытовой политики, построение внутриорганизационных взаимодействий), находятся в юрисдикции управляющей компании.

Те и другие формы объединений ставят своей целью получение дополнительных выгод от процесса интеграции. Эффективность объединения и его оптимальный размер базируются на ряде ключевых факторов, одним из которых является снижение внутрикорпоративных транзакционных издержек.

Однако следует помнить, что хотя диверсификация и снижает максимально возможные потери на одно событие за счет распределения средств, при этом возрастает количество видов риска, которые необходимо контролировать.

В системе мер, направленных на снижение стратегического риска, важная роль принадлежит самострахованию, представляющему собой децентрализованную форму создания резервных (страховых) фондов. К преимуществам самострахования можно отнести экономию на страховых премиях, увеличение гибкости управления рисками и сохранение контроля над денежными средствами. Для обеспечения своей финансовой стабильности и гарантий стабильности финансового положения в обязательном порядке должен быть сформирован резервный фонд. Важнейшим условием для эффективного использования самострахования как метода защиты является адекватное определение размера фонда риска, предусматривающее установление соотношения между потенциальным риском и величиной средств, необходимых для ликвидации последствий их проявления.

Страховой запас денежных средств в случае нехватки оборонных средств может быть направлен на приобретение сырья и комплектующих, что позволит выполнить заказ в установленные сроки.

Лимитирование – метод, предусматривающий разработку детальной документации, устанавливающей предельно допустимый уровень риска по каждому направлению деятельности предприятия, а также четкое распределение функций и ответственности персонала [5].

Основным элементом анализа стратегического риска должно являться сравнение текущего уровня с пороговым значением. В случае, когда уровень риска лежит в зоне допустимых значений, управленческое решение может быть принято на рассмотрение в компетенции ЛПР, в противном случае решение рассматривается на собрании комитета по управлению стратегическими рисками организации.

Хеджирование предназначено для снижения возможных потерь

вложений вследствие процентного, валютного и других рыночных рисков. Хеджирование может использоваться предприятием с целью страхования прогнозируемого уровня доходов путем передачи риска другой стороне. В зависимости от того, какие виды ценных бумаг используются, выделяют несколько видов хеджирования: опционы, фьючерсные контракты, свопы и т. д. [6].

Так, например, использование фьючерсных контрактов с поставщиками позволило снизить неопределенность в отношении графика, цены и объемов поставки сырья (главным образом цемента, щебня и песка). В свою очередь, заключение долгосрочных договоров со строительными компаниями региона позволило сформировать соответствующий ассортимент продукции.

Передача риска – метод нейтрализации риска, означающий передачу ответственности за него третьим лицам при сохранении существующего уровня риска.

В современной экономике одним из основных способов минимизации рисков является страхование. В своей практике предприятие, занятое в производстве стройматериалов, может и должно пользоваться имущественным страхованием, т. к. стоимость основных производственных фондов значительна, а приобретение осуществлялось по договорам лизинга и кредитования.

Одним из методов управления рисками, активно используемых в строительной отрасли, является поручительство и гарантии. Стабильные связи между хозяйственными субъектами в данной отрасли, развитие саморегулирующихся организаций в регионах позволяют минимизировать количество компаний, относящихся к категории неблагонадежных [5].

Применение собственно методов риск-менеджмента должно дополняться оперативной работой по совершенствованию системы стратегического управления.

Основным моментом здесь является обучение топ-менеджмента компании, формирование эффективных коммуникаций, обучение и консультации персонала, формирование системы эффективной мотивации персонала, реализация процедур контроля исполнения стратегии. В процесс разработки и реализации данных мероприятий включается комитет по управлению стратегическими рисками в полном составе.

Заключение

Таким образом, в целях повышения устойчивости предприятий по производству строительных материалов с позиции управления стратегическими рисками, необходимо:

1. Интегрировать процесс управления стратегическими рисками в систему менеджмента организации.
2. Методы оценки, применяемые на предприятиях по производству ЖБИ и ТБ, могут варьироваться от статистических до методов экспертных оценок. В отдельных случаях предполагается использование совокупности методов оценок.
3. В рамках комплекса мер по управлению стратегическими рисками предприятий выделяются мероприятия по снижению оперативных стратегических рисков (собственно методы риск-менеджмента) и повышению эффективности процесса стратегического управления.

Литература:

1. Нәсəнов Н.К. Müəssisənin iqtisadiyyatı. Dərs vəsaiti. Bakı 2013
2. Ахундов В. "Совершенствование структуры производства" —Баку-2007
3. Холмс Э. Риск-менеджмент. – М.: Эксмо, 2007. – 304 с.
4. Управление рисками фирмы. Программа интерактивного риск-менеджмента / В. Н. Вяткин, И. В. Вяткин, В. А. Гамза и др. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.
5. Нәсəнов Н.К. "Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin təhlili". Dərs vəsaiti. Bakı 2016
6. Качалов Р. М. Управление хозяйственным риском на предприятиях. – М.: ЦЭМИ, 1999. – 191 с.