

Проблемы управления рисками реструктуризации промышленных предприятий в условиях кризиса

Представлен полный спектр рисков проекта реструктуризации промышленного предприятия в кризисных условиях, включающий три кластера рисков, рассмотрена система управления рисками промышленного предприятия, а также ее влияние на проект реструктуризации

В

Е.А. Назаренко
аспирант Московского
государственного областного
университета,
Москва, krowkalena@rambler.ru

условиях рынка уже изначально заложены риски в хозяйственной деятельности любого экономического субъекта. Процесс реструктуризации промышленного предприятия в кризисных ситуациях, как и любая управленческая деятельность, имеет рисковый характер, что обусловлено не только многофакторной динамикой объекта управления и его внешнего окружения, но и человеческим фактором в процессе воздействия. Риски сопутствуют всем процессам, идущим на предприятии, вне зависимости от того, активные это процессы или пассивные.

Таким образом, в процессе реструктуризации, особенно в условиях кризиса, возникает множество рисков, разнообразных по содержанию, источнику проявления, вероятности наступления, размеру возможных потерь и негативных последствий для данного предприятия, а иногда и экономики в целом. Все это обуславливает потребность создания системы управления рисками реструктуризации в условиях кризиса как составной части системы антикризисного риск-менеджмента, интегрированной в общую политику менеджмента предприятия, его бизнес-планы и деятельность. В первую очередь речь идет об интегративном риск-менеджменте, то есть системе управления рисками предприятия в целом, способной анализировать и идентифицировать весь рисковый спектр и управлять им.

Система управления рисками промышленного предприятия — это бизнес-процесс, направленный на достижение необходимого баланса между получением прибыли и сокращением убытков финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Согласно международному стандарту ИСО 9000:2005 [1] любой бизнес-процесс можно представить в виде совокупности взаимосвя-

занных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы. Исходя из этого модель процесса управления рисками промышленного предприятия в условиях кризиса также можно представить в виде структурной схемы, совокупность составляющих которой определяет границы деятельности риск-менеджмента (рис. 1).

Три кластера рисков

Общий набор рисков, возникающих при реструктуризации промышленного предприятия в условиях кризиса, то есть рисковый спектр, представляет собой совокупность рисков разработки и запуска новой модели предприятия. По существу, это является открытием нового бизнеса, а кроме того, происходит планомерно согласованное упразднение старых структур, остановка старой технологии, изменение инфраструктуры: внедрение новых коммуникаций, новой мотивационной политики, обучение персонала и т.д. Каждый из этих элементов является источником рисков, не говоря уже о рисках, генерируемых извне: рыночных, финансового обеспечения, конкуренции и т.д. Таким образом, при выявлении полного перечня рисков в рамках комплексного управления проектом реструктуризации в условиях кризиса необходимо учитывать не только риски самого проекта, но и риски предприятия, на котором этот проект предполагается реализовать. При реструктуризации промышленных предприятий в кризисных условиях возникает значительное поле взаимовлияния всех элементов и параметров предприятия. При этом возникают три основных кластера рисков: первый включает в свой состав риски собственно проекта реструктуризации; второй — риски проекта реструктуризации, которые могут

ключевые слова

промышленное предприятие, реструктуризация, риск, система управления рисками реструктуризации

быть обусловлены рисками предприятия; третий кластер рисков — риски предприятия, обусловленные проектом реструктуризации (рис. 2).

Все три кластера дают исчерпывающий рисковый спектр реструктуризации. В связи с их многоаспектностью и многочисленностью попытка управлять исчерпывающим рисковым спектром реструктуризации, особенно в кризисных условиях, характеризующихся жесткими временными рамками, нехваткой ресурсов и ужесточением психологических условий, может породить множество проблем и новых рисков, связанных с некорректным использованием материальных, трудовых, временных и других ресурсов. Поэтому в процессе реструктуризации необходимо учитывать проблему размерности задач управления рисками: размерность задачи следует сократить так, чтобы желательный уровень защиты от рисков-угроз и максимальное использование рисков-шансов могли быть достигнуты в рамках конкретного проектного бюджета промышленного предприятия.

Управление размерностью задач может вестись как по каждой ценности предприятия, так и по каждому аспекту риска. Для решения наиболее актуальных проблем также возможно ограничение и группировка рисков из всех кластеров путем проведения их ранжирования методом экспертных оценок, что особенно важно при формировании системы управления рисками и при их страховании.

Проведение данных операций позволяет выявить важнейшие риски реструктуризации и взять их под особый контроль, отнести остальные в разряд второстепенных проблем, для решения которых выделяются лишь общие противорисковые резервы.

Интегративная система риск-менеджмента

Управление кластерами рисков реструктуризации должно вестись в составе интегративной системы риск-менеджмента всего промышленного предприятия, которая



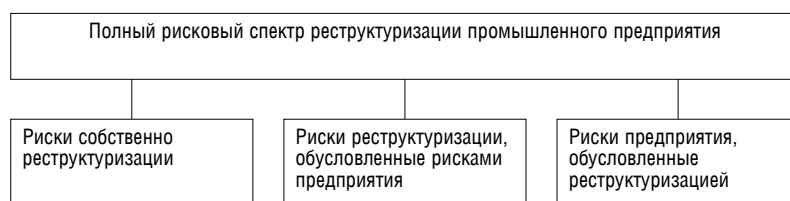
Рис. 1. Модель системы управления рисками промышленного предприятия

традиционно строится из нескольких подсистем.

Пожалуй, главнейшей является подсистема защиты от стратегического риска, то есть от опасности совершения непоправимой ошибки высшим руководством предприятия. Стратегический риск должен стать темой регулярных совещаний высшего руководства и собраний акционеров предприятия, ведущего реструктуризацию.

Следующая по важности — подсистема защиты от сокрушительных рисков, которые способны привести к прекращению существования предприятия как независимой коммерческой единицы. Это не обязательно банкротство, для некоторых предприятий смертельно опасным фактором сокрушительного риска может стать конфликт владельцев, слишком долгая остановка бизнеса, потеря имиджа и многое другое.

Рис. 2. Полный рисковый спектр реструктуризации в условиях кризиса



Подсистема защиты непрерывности производства для предприятия в период реструктуризации не менее важна, чем подсистема защиты от сокрушительных рисков, поскольку прерывание бизнеса может грозить серьезными финансовыми и репутационными потерями. Поэтому при реструктуризации предприятия чрезвычайно важно предусмотреть непрерывность выполнения обязательств перед клиентами или знать время такой остановки производства, которая не приведет к возникновению подобных проблем.

Подсистема рутинного управления рисками направлена на минимизацию

или устранение воздействия рискованных ситуаций, которые постоянно или периодически повторяющимся образом возникают на предприятии. Реализация функции управления рутинными рисками обычно происходит путем создания и активного внедрения внутрифирменного справочника по управлению рисками, обучению технике безопасности, созданию систем или кружков качества, развитием на предприятии корпоративной культуры и целого ряда других мероприятий.

Ситуационные риски могут быть штатными, то есть повторяющимися, и нештатными, не имевшими аналога

Таблица

Взаимосвязь системы управления рисками предприятия и проекта его реструктуризации в условиях кризиса

Элементы системы управления рисками промышленного предприятия	Проект реструктуризации промышленного предприятия в условиях кризиса
Система управления рисками предприятия	Не актуализированная под реструктуризацию система управления рисками может оказаться неадекватной и для проекта, и для реструктурированного предприятия
Разработка программы управления рисками предприятия	Программа управления рисками, функционирующая на промышленном предприятии изначально, может оказаться непригодной для специфики проекта реструктуризации, что увеличивает вероятность возникновения неучтенных рисков
Защита от стратегического риска	Реструктуризация, если она не согласована с политикой управления рисками и генеральной стратегией предприятия, может привести к необратимым последствиям и подорвать успех данного проекта
Подсистема защиты непрерывности деятельности предприятия	Остановка старой модели деятельности предприятия может привести к недостаточности средств на финансирование переходного периода и к остановке реализации отдельных частей проекта реструктуризации. Это особенно опасно для проектов в кризисных условиях, жестко ограниченных временем, и для проектов, технологически связанных с основными бизнес-процессами предприятия
Подсистема защиты предприятия от сокрушительных рисков	Сокрушительные риски предприятия являются сокрушительными и для его проектов, если они не выделены в полностью автономное управление и финансирование. Желательна автономизация проекта реструктуризации
Подсистема рутинного управления рисками предприятия	Ненастроенность на нужды реструктуризации может привести к опасным рискам. Аналогично и проект может стать проводником незамеченных рисков на предприятии в целом
Выявление симптомов специфических ситуаций	Ненастроенность механизма диагностики и раннего предупреждения о симптомах опасности для проекта реструктуризации может привести к опасным рискам
Подсистема ситуационного управления рисками организации	Некоторые ситуации, при отработке которых не будет учтен данный проект, могут создать угрозу его успешности или эффективности
График одновременной реализации нескольких проектов	Оба проекта (закрытие старой и внедрение новой модели деятельности) должны осуществляться по согласованным графикам как отдельные проекты под эгидой единой системы риск-менеджмента
Подсистемы управления рисками отдельных проектов	Неудача одновременно осуществляемых проектов может привести к срыву других, в том числе каскадные срывы проектов, взаимосвязанность которых не учтена в программах управления рисками
План инвестирования свободных финансов	Возможно возникновение потребности их дезинвестирования в соответствии с графиком реструктуризации или при реализации существенных рисков
Подсистема управления рисками финансовых рынков	Недостаточная эффективность финансовых инвестиций или слишком затянутая ликвидность могут привести к недофинансированию реструктуризации
Мониторинг и пересмотр проекта	Подстраивание механизма мониторинга предприятия под потребности реструктуризации
Интегральная программа страхования	Реструктурирование страхового портфеля — важная компонента реструктуризации предприятия. Реструктуризация является удобным поводом для консолидации страхового портфеля предприятия, что может привести к экономии при страховании
Обучение персонала риск-менеджменту	Квалификационные потребности проекта реструктуризации должны быть включены в программы переобучения персонала предприятия под работу в новых условиях

в прошлом. Если система управления повторяющимися рисками может быть создана исходя из характеристик ситуаций и частоты их повторяемости, то подготовка к рискам нештатных ситуаций требует экспертной оценки.

Практически все промышленные предприятия ведут те или иные проекты. Каждый из этих проектов, в том числе и проект реструктуризации в условиях кризиса, требует отдельного внимания, что и учитывает подсистема управления рисками отдельных проектов. В период подготовки и проведения реструктуризации предприятия в условиях кризиса описанная система должна работать особенно четко, так как речь идет о двух параллельно осуществляемых процессах: внедрении новой модели и сворачивании старой, при этом процесс управления рисками реструктуризации и последующего перенастраивания системы управления рисками проходит следующим образом.

1. В рамках задания на проект реструктуризации вырабатывается план управления рисками и перенастройки системы управления рисками.

2. Существующая система управления рисками берет под управление риски реструктуризации как семейство рисков отдельного проекта.

3. По мере развития проекта новой системы запускается проект плановой остановки старой системы, а соответствующие риски принимаются под управление уже частично трансформированной системой управления рисками всего предприятия.

4. По ходу проекта система управления рисками через соответствующий блок начинает планомерно трансформироваться под нужды нового проекта. Эта

трансформация через блоки обучения начинает готовить кадры к работе по-новому.

Перенастройка продолжается на протяжении всего жизненного цикла проекта реструктуризации промышленного предприятия, приводя к созданию новой системы управления рисками, которая будет соответствовать реструктурированному предприятию. Влияние каждой из подсистем управления рисками промышленного предприятия в условиях кризиса на управление рисками реструктуризации кратко описано в таблице.

Практически все проекты реструктуризации крайне сложны в аспекте управления рисками и имеют высший приоритет для риск-менеджмента, так как они либо существенно развивают основной бизнес промышленного предприятия, переводя его в новую качественную категорию, на новый этап жизненного цикла, в другой бизнес (диверсификация), в рамки более мощной структуры (слияние или поглощение), либо, что случается гораздо чаще, имеют ведущим мотивом спасение предприятия в кризисных условиях. Каковы бы ни были цели таких проектов, наблюдение за их рисками приходится организовывать в широком рисковом спектре, так как возможность неудачи может стать фатальным риском для предприятия в целом. Главная задача управления рисками таких проектов — надежное обеспечение достаточной успешности проекта и своевременная диагностика возможных неудач с тем, чтобы предприятие успело принять меры против возникающего риска и адаптироваться к его последствиям. ■

Список литературы

1. ИСО 9000:2005. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
2. Гримашевич О.Н. Стратегический подход к управлению рисками промышленных предприятий // Современная экономика: проблемы и решения. — 2012. — № 4.
3. Гримашевич О.Н. Система управления рисками промышленного предприятия: теория, практика: монография / О.Н. Гримашевич. — Саратов: КУБиК, 2012.
4. Ишунин П.Н. Проблемы выявления и управления рисками промышленной организации // Вестник МГОУ. Серия «Экономика», №1. — М.: МГОУ, 2011.
5. Мазурин Н.М. Управление рисками реструктуризации промышленных предприятий: Диссертация на соискание степени канд. экон. наук: 08.00.05. — Москва, 2006.
6. Решетникова О.Е. Развитие методических основ анализа и прогнозирования финансового состояния промышленного предприятия // Вестник УГТУ-УПИ. Серия «Экономика и управление». — 2010. — № 6.