

УДК 167.7

Инструменты идентификации рискованности при реализации стратегии развития крупных проектов

Г. Г. Гаврилов¹, Ф. Н. Завьялов²¹ООО «Промстрой», Москва²Ярославский государственный университет
им. П.Г. Демидова

E-mail: fedzav@yandex.ru, gennadiy.gavrilov@gmail.com

Научная статья

Предложен инструмент хеджирования рисков через их разделение по видам бизнеса и формирование локальных оценок их уровня. Определена степень вероятности их негативного влияния на внутренние и внешние факторы. Разработан механизм установления степеней стратегической свободы как метод определения оптимального соотношения между имеющимися материальными ресурсами и выбором стратегии развития, обеспечивающей их сохранение, чтобы убытки от рискованности не привели к их потере.

Ключевые слова: стратегия развития; хеджирование рисков; степень стратегической свободы; идентификация рисков; оптимальность ресурсов развития; убытки от действия рисков

Взятый курс на ускорение социально-производственного развития экономики, необходимость роста ее независимости от глобальных экономических кризисов, снижение потерь от неадекватных действий руководителей развитых стран Европы и Америки ставят вопросы необходимости повышения уровня компетентности нашего бизнеса, более быстрого реагирования на изменения факторов внешней и внутренней среды, повышения надежности и комплексности разрабатываемой стратегии развития. Основным направлением здесь выступает необходимость формирования стратегически эффективной системы корпоративного управления как совокупности механизмов и методов воздействия на процессы развития страны через регулирование и создание благоприятного климата для деятельности экономических агентов любого уровня управления.

Важнейшим направлением формирования стратегии развития является осуществление ее комплексности, которая включает не только совершенствование производства, но и вопросы социально-экономического развития, так как достижение конкурентных

Instruments of identification riskiness on realization strategy of development large projects

G. G. Gavrilo¹, F. N. Zavyalov²¹S. L. R. «Promstroy», Moscow²P. G. Demidov Yaroslavl State University

Scientific article

Are offered the instrument for hedging risks through their dividing on view business and forming the local estimations of its level. Are defined the degree of probability their negative influence at internal and external factors. Are devised mechanism establishment the degree of strategically freedom, as method for definition optimal ratio between available material recourses and choose strategy of development, providing its remaining that losses of risking do not bring to their losses.

Keywords: hedging risks; view business; local estimations; degree of probability; negative influence; internal and external factors; mechanism establishment; losses of risking

Для цитирования: Гаврилов Г. Г., Завьялов Ф. Н. Инструменты идентификации рискованности при реализации стратегии развития крупных проектов // Социальные и гуманитарные знания. 2017. Том 3, № 3. С. 243–247.

For citation: Gavrilo G. G., Zavyalov F. N. Instruments of identification riskiness on realization strategy of development large projects. *Social'nye i gumanitarnye znaniya*. 2017; 3 (3): 243–247. (in Russ.)

преимуществ на быстро меняющихся рынках во многом зависит от уровня квалификации работников, оптимальных условий их труда и отдыха. Все это укладывается в концепцию корпоративной социальной ответственности бизнеса, где четко обозначены границы компетентности, функции управления, иерархии и гибкости организационных структур, регламенты и критерии оценки эффективности рыночного, экономического, экологического и социального вкладов бизнеса.

Высокий уровень рискованности российской экономики вызывает необходимость разработки инструментов хеджирования рисков через формирование локальных оценок их уровня, выделение ступеней вероятностей их негативного влияния на внутренние и внешние факторы, обусловившие их появление. Необходимо более широко использовать инструменты спред-анализа как нового подхода, в котором дается количественная оценка роста капитала в сравнении с увеличением стоимости продукции и услуг подразделений и участков, обеспечивающих инфраструктурное обслуживание комплексной стратегии развития крупных предприятий.

Формирование стратегии развития предприятия невозможно без учета рискованности, связанной с действиями внешних и внутренних факторов. В статье проведен анализ рискованности с оценкой возможных потерь при реализации стратегии. Основным методом управления рисками стало их разделение на систематические и несистематические [1, с. 53–61]. Систематические риски связаны с действиями внешних факторов: положение продукции фирмы на рынке, уровень конъюнктуры самого рынка, инфляционные ожидания, налоговая и финансовая политика правительства и многое другое. Эти риски не поддаются хеджированию, методом их снижения является страхование возможных потерь с компенсацией возникшего ущерба. Несистематические риски являются внутренними, они зависят от политики и уровня квалификации менеджмента предприятия, действий стейкхолдеров и собственников по его развитию, уровня квалификации рабочих, организации производства, соответствия средств труда новейшим достижениям научного прогресса и другим факторам. Методом хеджирования стало разделение рискованности по качественному уровню. С помощью экспертных оценок было выделено пять уровней, исходя из возможных финансовых потерь.

Продемонстрируем идентификацию рискованности при формировании и реализации стратегии на примере компании ОАО «Рефсервис». Эта компания является национальным лидером в области перевозки продовольственных товаров, которые относятся к скоропортящимся грузам (84 % от общего оборота рынка этих услуг), и крупнейшим оператором изотермического подвижного состава на рынке России. Компания создана на основе передачи части имущественного комплекса филиала ОАО «РЖД» в рамках программы структурной реформы железнодорожного транспорта.

Компания зарегистрирована 17 февраля 2006 г. и начала хозяйственную деятельность с мая 2006 г. Историческим предшественником компании является ГУП «МПС», созданное в 1997 г. путем выделения из структуры железных дорог рефрижераторных вагонных депо и объединения их в единую компанию. Основным акционером является ОАО «Российские железные дороги», которому принадлежит 100 % минус 1 акция общества.

В настоящий момент компания является лидером по размеру парка изотермического подвижного состава. Она владеет 30 % рефсекций, 70 % вагонов-термосов и 90 % ИВ-термосов. На сегодняшний день имеются значительные проблемы в ее развитии.

1. Выбытие подвижного состава. Основная часть парка подвижного состава в ближайшие годы превысит установленный срок использования. Ситуация осложняется отсутствием в России поставщиков нового подвижного состава. В настоящее время проблема решается за счет капитального ремонта с продлением срока службы вагонов, однако существует риск его запрета на законодательном уровне. Поэтому стратегия компании содержит направления вложений в альтернативные способы перевозки скоропортящихся грузов – контейнерные. Другим решением этой проблемы может быть развитие производственных мощностей в России или сертификация иностранного подвижного состава (ПС).

2. Высокий уровень затрат операторского бизнеса. Наиболее существенными статьями затрат являются плата за порожний пробег ПС, а также заработная плата меха-

ников рефсекций. Это значительно увеличивает объем социально значимых функций, не позволяющих сократить работу на нерентабельных направлениях. Снизить оплату труда не позволяет необходимость соблюдения трудового законодательства.

3. Недоагруженность ремонтных мощностей (простой). Существующие ремонтные мощности превосходят потребности компании. Использование их для обслуживания ПС на коммерческой основе осложняется ценовой конкуренцией со стороны ремонтных депо в странах СНГ. Поскольку мощности недогружены, то необходимы действия по их перепрофилированию либо сокращению. Являясь дочерним обществом ОАО «РЖД», компания поддерживает высокие стандарты ведения бизнеса и обеспечения качества перевозок. На сегодняшний день ОАО «Рефсервис» является единственной компанией, обладающей достаточным финансовым рычагом и управленческими компетенциями для модернизации парка и методов ведения бизнеса.

Процесс идентификации рисков ОАО «Рефсервис» начнем с их классификации по уровню воздействия и вероятным потерям (см. табл. 1).

Таблица 1

Ранги и качественные оценки рискованности ОАО «Рефсервис»

Уровни рискованности	Качественные оценки рисков	Уровень возможных потерь
1	Очень низкий	Не более 200 млн руб.
2	Низкий	От 200 до 400 млн руб.
3	Средний	От 400 до 600 млн руб.
4	Высокий	От 600 до 800 млн руб.
5	Очень высокий	От 800 до 1000 млн руб.

Логика построения общекорпоративной стратегии строится из шести общепринятых этапов: 1) формирование миссии, 2) формулирование стратегических целей, 3) анализ внутренней и внешней среды, 4) анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии, 5) реализация стратегии, 6) оценка эффективности выбранной стратегии [2, с. 153]. Такая последовательность обуславливает содержание как бизнес-процессов, так и функциональных стратегий.

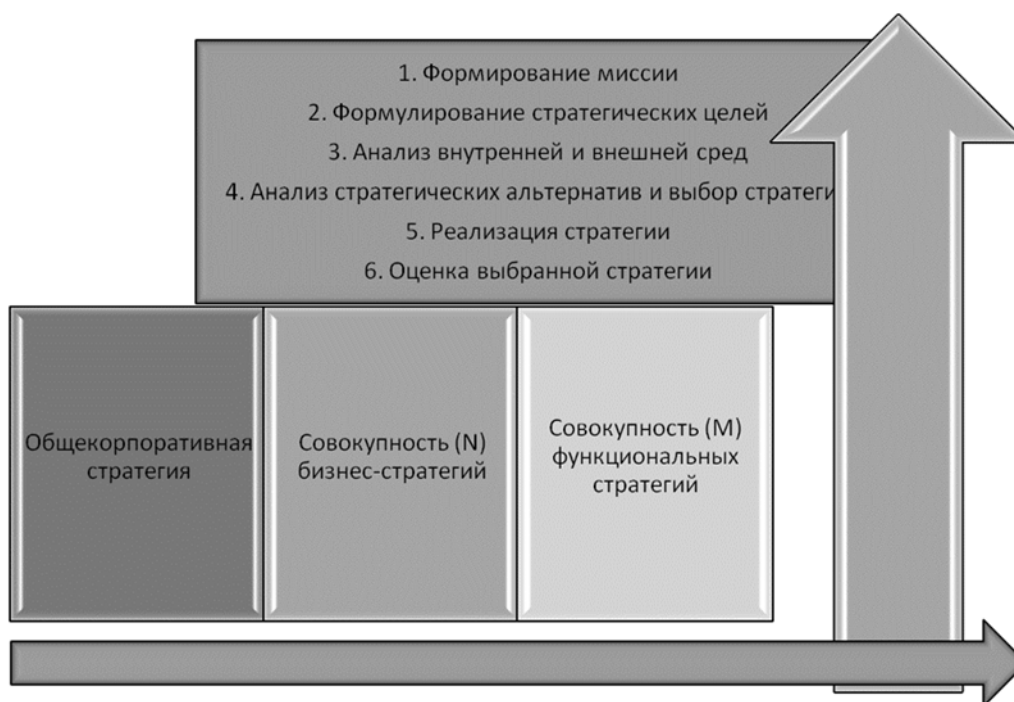


Рисунок 1. Схема-матрица процессно-организационной системы стратегий фирмы

Анализ схемы показывает, что бизнес-стратегии определяют содержание только функциональных стратегий (N) компании, которое зависит от численности существующих в ней бизнес-единиц, а количество (M) функциональных стратегий определяется количеством функциональных направлений деятельности. При этом количество (M) функциональных стратегий всегда больше, чем количество бизнес-стратегий (N), так как любая из последних включает в себя практически всю совокупность первых. Таким образом, соблюдается принцип иерархичности системного подхода.

Таблица 2

Классификация рисков ОАО «Рефсервис» по видам бизнес единиц¹

Систематические риски	
1. Экономические	1. Снижение потребности в железнодорожных перевозках (1) . 2. Рост цен на ресурсы (2) . 3. Невыполнение стратегических задач (5) . 4. Рост уровня заработной платы (4) . 5. Дефицит механиков и рабочих (5) .
2. Политические	6. Изменение законодательства, условий и правил перевозки (4) . 7. Нарушение антимонопольного законодательства (5) .
Несистематические риски	
3. Финансово-экономические	8. Возможный отказ от пролонгации договора аренды имущества депо (1) . 9. Рост арендных ставок на имущество депо (3) . 10. Возникновение неплатежеспособности вследствие привлечения значительного объема средств (2) .
4. Производственно-технологические	11. Невозможность обновление парка ПС (2) . 12. Аварии во время эксплуатации ПС (2) . 13. Аварии в депо (1) .
5. Маркетинговые	14. Рост конкуренции на рынке грузов ГРПС (1) . 15. Рост конкуренции перевозок грузов в ИВ-термосах (1) . 16. Появление альтернативного подвижного состава (4) . 17. Появление на рынке средств для перевозки термосопригодных грузов (1) . 18. Введение особых условий для перевозки термосопригодных грузов (2) .
6. Микросоциальные (корпоративные)	19. Раскрытие информации (4) . 20. Размывание пакета акций (1) . 21. Вывод активов (2) . 22. Вероятность банкротства (2) . 23. Вероятность проведения реорганизации (2) .

Выделение 23 видов рисков по 6 направлениям и 5 уровням вероятностей их возникновения дает достаточно полную картину угроз, которые могут возникнуть при формировании комплексной стратегии развития предприятия. Они определяют те степени свободы по ресурсам, производству, рынку, финансовой устойчивости, в которых будет осуществляться стратегия развития, определяя возможности их реального воплощения.

Понятие степеней свободы связано с определением количества свободно варьирующих членов совокупности. В нашем случае при формировании и реализации комплексной стратегии развития крупной компании выявление и дефиниция уровня рискованности отдельных бизнес-процессов с расчетом возможных потерь при наступлении какого-либо рискованного события, стратегические степени свободы обозначают соотношение ресурсов, производства, рынка, финансовых показателей и вероятностных убытков, которые возникают вследствие их высокой рискованности. Они показывают, достаточно ли

¹ В скобках указан уровень рискованности.

производственных возможностей не только для реализации стратегии развития, но и для компенсации вероятностных потерь, появления дополнительных затрат, возникающих от высокой рискованности. В табл. 3 приведена матрица взаимосвязей отдельных видов деятельности и элементов стратегии. В ней определены только направления взаимосвязи элементов стратегии без указания их силы. Это связано с тем, что реальные условия формирования и реализации стратегии развития зависят от огромного количества внешних и внутренних факторов, которые носят слишком индивидуальный характер.

Плюс (+) означает наличие положительной корреляции. Минус (-) свидетельствует об отрицательной взаимосвязи.

Таблица 3

Взаимная корреляция степеней стратегической свободы

Стратегические степени свободы (ССС)	Операционная деятельность	Ценовая политика	Законодательство	Партнерство	Клиенты	Подвижной состав	Инфраструктура	ЗРЛ
Операционная деятельность		+		+		+	+	+
Ценовая политика	+		+	+	-		+	
Законодательство		+			+		+	
Партнерство		+				+	+	
Клиенты		-	+			+	+	+
Подвижной состав	+	+			+		+	+
Инфраструктура	-			+	+	+		+
ЗРЛ					+	+	+	

Анализ рисков и выделение степеней стратегической свободы значительно повышают обоснованность выбора предлагаемых инструментов и методов формирования комплексной стратегии развития крупного предприятия, так как предупреждают о возможных потерях при ее реальном воплощении.

Ссылки / Reference

- [1] Завьялов Ф. Н. Риски во внешнеэкономической деятельности предприятия: учебно-методическое пособие. — Ярославль: ЯрГУ, 2015. — 80 с.
- [2] Гаврилов Г. Г., Кукукина И. Г. Методы и инструменты формирования оценки инновационной стратегии устойчивого развития предприятия. Иваново: изд-во Ивановского государственного энергетического университета, 2012 г. 195 с