

УДК 001.895:658

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (Часть 3)

© Василий Николаевич Тренёв

Московский Государственный Педагогический Университет, Москва, Россия
v.trenev@roel.ru

Аннотация. Настоящая работа рассматривает основы стратегического менеджмента, который занимает особое место в методологии управления предприятием. Основное отличие стратегического менеджмента от менеджмента оперативного, антикризисного, инновационного состоит в целях управления, в расстановке акцентов. Цель мероприятий стратегического менеджмента – развитие потенциала предприятия. Категории, в которых формулируются цели стратегического менеджмента, это устойчивость, конкурентоспособность, место на рынке, прибыльность, рентабельность.

Под стратегией понимается система целей, приоритетов, правил формирования и принятия управленческих решений, направленных на развитие потенциала (возможностей) организации. Стратегия предприятия – это модель, определяющая основные, наиболее существенные черты деятельности. В этом смысле стратегический менеджмент – управление моделью поведения компании, выявление ее наиболее существенных характеристик и управление ими. Динамика современного делового мира приводит к тому, что реализация стратегии компании редко идет строго по намеченному плану, однако успешным компаниям удается придерживаться разработанной стратегии.

4. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Одной из главных функций Совета директоров любой заметной компании является функция управления рисками.

Что входит в это понятие? Что такое риск?

4.1. Понятие риска.

Риск - это вероятность того, что событие или действие негативно повлияют на способность достижения целей бизнеса и успешной реализации выбранной стратегии компании.

Риск неразрывно связан с выбором. Каждая новая возможность для бизнеса сопряжена с новыми рисками.

При этом и возможности и риски непрерывно изменяются.

Каковы наиболее важные вопросы для руководства компании при управлении рисками?

При выработке наиболее эффективного подхода к управлению рисками руководство компании должно ответить на ряд вопросов:

1. Известно ли руководству компании обо всех бизнес-рисках?
2. Оценивает ли руководство компании риски, которым подвержена компания?
3. Понимает ли руководство все взаимосвязи и взаимозависимости между ключевыми рисками?
4. Какова способность компании принимать риски?
5. Кто в компании отвечает за риски? Существуют ли в компании системы для измерения и мониторинга уровня риска?
6. Существуют ли в компании системы для оптимизации риска?
7. Какие стратегии оптимизации рисков используются?
8. Как управление рисками в компании связано с системой мотивации персонала?
9. В какой степени управление рисками является частью организационной культуры?
10. Учитываются ли риски при оптимизации бизнес-процессов?

На Рис. 10 приведен пример классификации рисков по видам риска.



Рис. 10. Классификация рисков по видам рисков

4.2. Методы управления рисками

Стадии развития функции управления рисками в компании

| Реактивная (пассивное отношение к риску) | Тактическая (готовность к риску) | Стратегическая (ожидание риска) |
|---|---|---|
| <p>Незначительное внимание к управлению рисками со стороны руководства</p> <p>Управление рисками осуществляется только в отдельных подразделениях компании</p> <p>Не применяется интегрированный подход к управлению рисками в пределах компании</p> <p>Не все критические области бизнеса охвачены управлением рисками</p> | <p>Поддержка высшего и операционного руководства</p> <p>Образование комитета по управлению рисками</p> <p>Периодическая оценка рисков</p> <p>Выявление и определение подхода к ключевым рискам</p> <p>Признание необходимости интегрированного подхода к управлению рисками</p> | <p>Упреждающий подход высшего руководства к управлению рисками и активное участие высшего руководства в процессе</p> <p>Риски выявляются и оцениваются по всей организации</p> <p>Использование интегрированных подходов по всей организации к управлению рисками</p> <p>Управление рисками - часть корпоративной культуры</p> <p>Анализ портфеля рисков в режиме реального времени</p> <p>Оптимизация портфеля рисков</p> <p>Управленческая отчетность</p> |
| <p>Незначительное внимание к управлению рисками со стороны руководства</p> <p>Управление рисками осуществляется только в отдельных подразделениях компании</p> <p>Не применяется интегрированный подход к управлению рисками в пределах компании</p> <p>Не все критические области бизнеса охвачены управлением рисками</p> | <p>Поддержка высшего и операционного руководства</p> <p>Образование комитета по управлению рисками</p> <p>Периодическая оценка рисков</p> <p>Выявление и определение подхода к ключевым рискам</p> <p>Признание необходимости интегрированного подхода к управлению рисками</p> | <p>Упреждающий подход высшего руководства к управлению рисками и активное участие высшего руководства в процессе</p> <p>Риски выявляются и оцениваются по всей организации</p> <p>Использование интегрированных подходов по всей организации к управлению рисками</p> <p>Управление рисками - часть корпоративной культуры</p> <p>Анализ портфеля рисков в режиме реального времени</p> <p>Оптимизация портфеля рисков</p> <p>Управленческая отчетность</p> |

Основные методы управления рисками

| Что | Как |
|--------------------|---|
| Устранение | Прекращение деятельности в областях, связанных с определенным риском |
| Уменьшение | Принятие мер по уменьшению риска (например, установление лимитов, применение средств контроля и пр.) |
| Передача | Передача риска другой стороне (например, страхование) |
| Принятие | Сознательный отказ от действий по отношению к существенным рискам |
| Оптимизация | Определение приемлемого уровня портфеля рисков, исходя из «аппетита к риску» руководства, применение методов управления рисками для поддержания их приемлемого уровня |

Управление рисками.

Управление рисками - это логический и систематический метод определения, анализа, оценки, приоритизации, мониторинга и предоставления информации о рисках, запуск механизмов хеджирования рисков связанных с каждым процессом, видом деятельности или функцией, что дает возможность минимизации потерь и максимального использования новых возможностей для бизнеса компании.

Каждое деловое решение сопряжено с определенной степенью риска. Каждое решение может привести к нескольким как желательным, так и нежелательным результатам. Вопрос о том, как руководство организаций выявляет, оценивает и контролирует риски, присущие их решениям, является ключевым фактором успеха бизнеса компании.

Основные этапы управления рисками

Процедуру управления рисками можно представить в виде 6 блоков (Рис. 11).

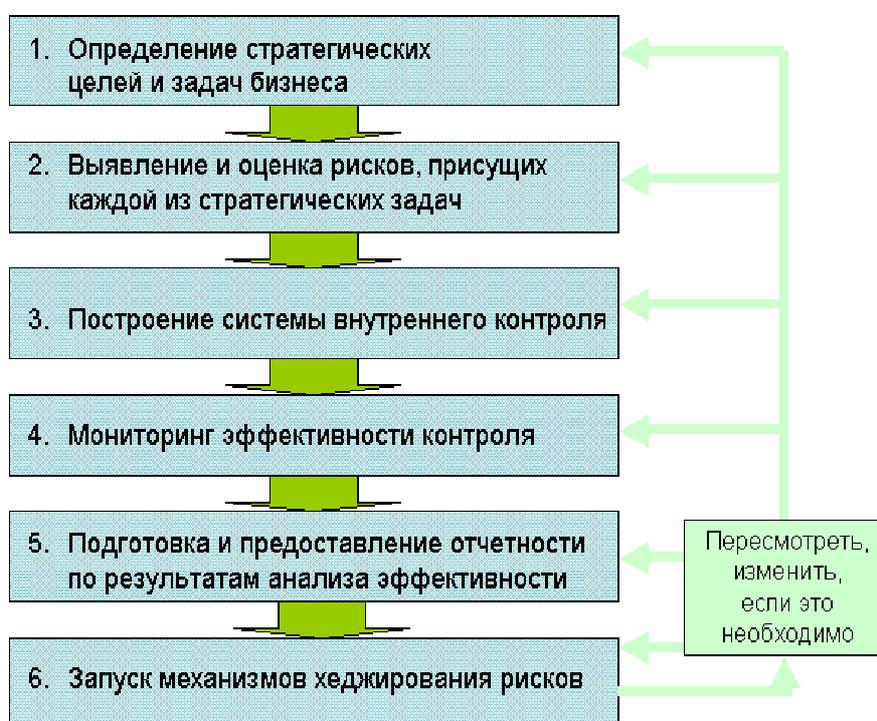


Рис. 11. Процедура управления рисками.

Создание эффективной системы контроля

| | |
|---|--|
| Создание среды контроля. | Понимание целей и задач контроля руководством и сотрудниками. Контроль - часть корпоративной культуры. Организационная структура адекватна реализации стратегии бизнеса. |
| Определение и оценка рисков и целей контроля. | Своевременное выявление рисков Оценка рисков Определение целей контроля и обеспечение ресурсами. |

| | |
|--------------------------------------|---|
| Передача информации о рисках | Показатели деятельности позволяют руководству анализировать ключевые риски Информационные системы предоставляют надежную, корректную и своевременную финансовую и др. информацию из внешних и внутренних источников. Информация передается ответственным за принятие решений руководителям. |
| Процедуры контроля | Процедуры, обеспечивающие полноту и корректность финансовой отчетности Авторизация транзакций Процедура надежности обработки данных и создания отчетности Контроль за лимитами Проведение проверок Процедуры, обеспечивающие соблюдения законодательства |
| Мониторинг и корректирующие действия | Формальные процедуры формирования отчетности о недостатках и принятии корректирующих действий Выявление внутренних и внешних изменений бизнеса, влекущих изменение в системе контроля Процесс мониторинга гарантирует высшему руководству наличие адекватных процедур контроля |

Отчетность о результатах

Требования к отчетности о результатах анализа эффективности управления рисками

Описание ключевых рисков, связанных с целями и задачами бизнеса компании
Описание рисков, составляющих портфель рисков
Описание уровня ключевых рисков и взаимосвязей и взаимозависимостей между ними
Анализ портфеля рисков
Описание применяемых методов управления для оптимизации портфеля риска, исходя из соотношения риск/вознаграждение за риск
Описание методов контроля за уровнем риска
Описание проблем систем контроля и средств их разрешения
Выводы

4.3. Система управления рисками

Система управления рисками – Это – процесс, содержание и инфраструктура по управлению рисками, созданная для предоставления руководству управленческой информации, включающей всестороннюю оценку всех рисков, с которыми сталкивается компания в своей деятельности, что дает возможность принимать более эффективные управленческие решения.

Каждой категории риска может соответствовать своя система управления риском.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ КОМПАНИИ

| | |
|---------------------------------------|--|
| Стратегия, политики, структура | Стратегия для осуществления управления рисками, политики, процедуры, организационная структура, распределение полномочий, ответственности, отчетности, направлений обмена информацией, документация для поддержки «Эффективных процессов управления рисками» |
|---------------------------------------|--|

| | |
|----------------------------------|---|
| Процессы управления | Подходы, используемые для выявления, анализа, классификации, оптимизации и мониторинга рисков |
| Модель управления рисками | Портфель риска – совокупность основных категорий рисков для выявления, приоритизации, оптимизаций уровня риска в компании |
| Корпоративная культура | Знания, отношения, степень интеграции управления рисками в бизнес-процессы |

Система управления рисками должна быть полностью интегрирована с системой управления компанией (Рис.12). Она должна позволять создать завершенные процессы управления рисками и провести организационные преобразования, необходимые для этого.

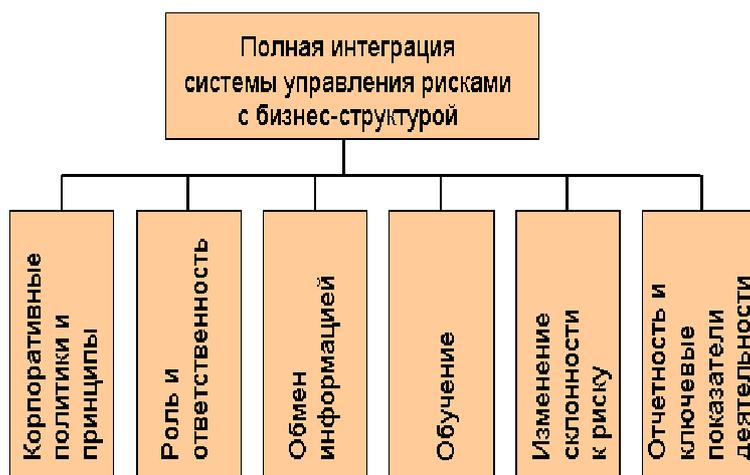


Рис. 12. Структура управления рисками.

4.4. Модель управления рисками.

Модель управления рисками охватывает основные категории рисков (Рис. 13).

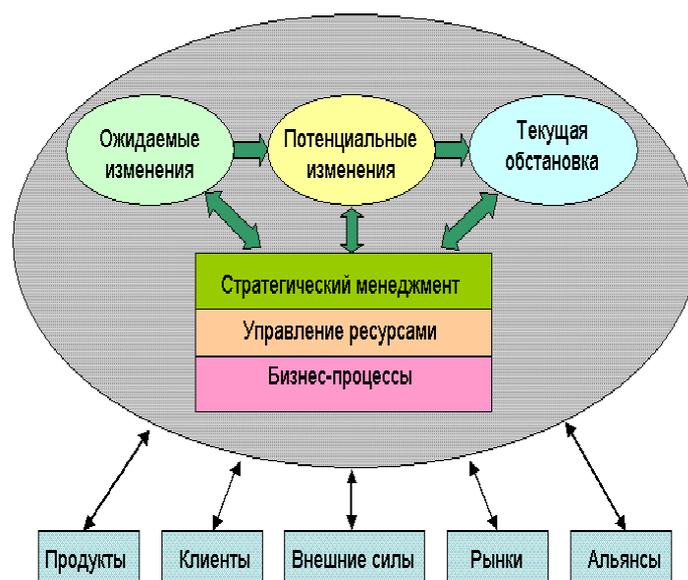


Рис. 13. Модель управления рисками.

Как минимум сюда включаются разрезы: внешние силы, рынки, ключевые бизнес-процессы, управление ресурсами, основные продукты и услуги, клиенты, альянсы и отношения, бизнес-стратегия.

Пример. Модель управления рисками на основе отраслевой бизнес-модели.

| Внешние силы |
|---|
| Экономические Законодательные Катастрофы Конкуренты Политические Акционеры Социальные |

| Рынки |
|---|
| Знание рынка Слияния и поглощения Рост рынка География Тенденции Чрезмерное или недостаточное инвестирование |

| Процесс стратегического управления |
|--|
| Бизнес-стратегия: Планирование, управление, изменение, орг.структура, культура, коммуникации. Ключевые бизнес-процессы: Маркетинг – реклама, инфраструктура, бренд. Продажи – Культура, персонал, коммуникации. Доставка – Затраты, контракты, ресурсы. Производство – Склад, дистрибуция, интеллектуальная собственность. Закупки – Производственный цикл, мощности. Ресурсы – Оборудование и материалы, логистика, внешние факторы. НИОКР – Потребность рынка, предложение продукта, процессы Управление ресурсами Кадры – развитие, вознаграждение, текучесть, планирование. ИТ – Информация, интеграция, безопасность, инфраструктура, доступность. Управление финансами – Отчетность, цены, ликвидность, бюджеты, налоги, оценка, инвестиции, пенсионные фонды, налоги сборы, хищения. Юридические – Международные стандарты и процедуры. Законодательные – Несоответствие, качество. |

| Альянсы и отношения |
|--|
| Инвестиции Отношения Лицензии и авторские права Патенты Выбор поставщиков и управление |

| |
|--|
| Основные продукты и услуги |
| Продуктовый портфель Скорость продвижения на рынок Ценообразование Затратная база Разработка новых продуктов Отзыв продуктов Торговые марки и интеллектуальная собственность |
| Клиенты |
| Ключевые клиенты Управление активами Процедура обслуживания клиентов Заявки на продукцию клиентов |

4.5. Процесс оценки риска

Система управления рисками должна включать:

- Процедуры структуризации рисков;
- Процедуры мониторинга анализа и оценки рисков;
- Процедуры активизации механизмов хеджирования рисков.

Процедуры мониторинга, анализа и оценки рисков включают:

- Определение контекста – «поля риска» (передача информации, консультации);
- Выявление риска;
- Тестирование рисков;
- Анализ риска;
- Тестирование риска.

Процедуры активизации механизмов хеджирования рисков включают:

- Устранение рисков;
- Уменьшение рисков;
- Принятие рисков;
- Передача рисков.

4.6. Культура управления рисками.

Эффективность управления рисками зависит от корпоративной культуры. Создание такой культуры требует создания системы управления изменениями в организации.

Культура управления рисками – передача полномочий сотрудникам.

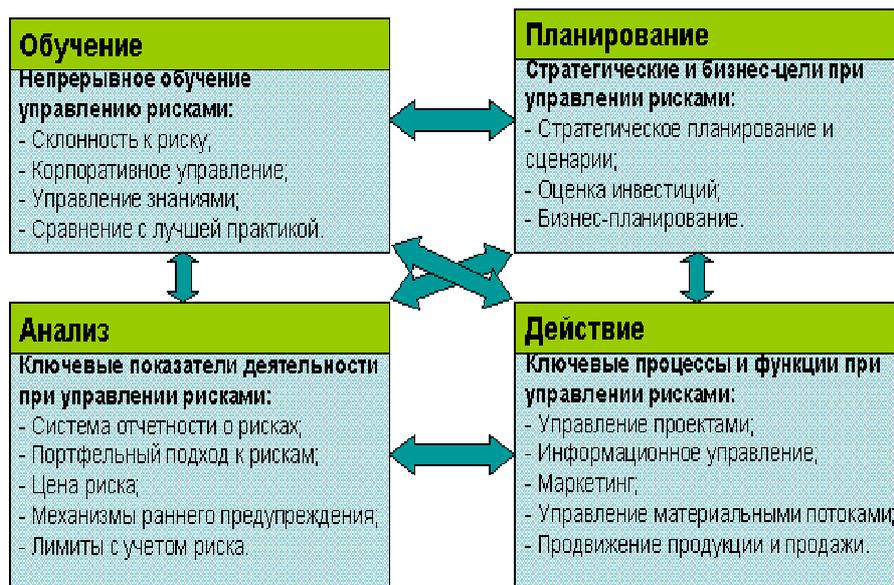


Рис. 14. Процесс управления рисками.

Процесс управления рисками требует интеграции с основными бизнес-процессами в ходе цикла непрерывного изменения организации.

12.7. Основные задачи при создании системы управления рисками.

При создании системы управления рисками решаются следующие основные задачи.

- Оценка рисков организации.
- Диагностика рисков бизнес-процессов.
- Сравнение с лучшими практиками управления рисками
- Построение системы внутреннего контроля и управления рисками с использованием отраслевых моделей риска.
- Оптимизация портфеля рисков
- Аудит систем внутреннего контроля и управления рисками.
- Обучение персонала методам анализа, структуризации и управления рисками.

4.8. Тенденции развития управления рисками

Мировая практика

20% крупных компаний имеют в штате «риск-директоров» (Chief Risk Officer)

80% крупных компаний используют комплексный подход всеобъемлющий подход к управлению рисками, распространяющийся на все предприятие.

75% крупных компаний намерены увеличить затраты на управление рисками.

Кодекс корпоративного управления (ФКЦБ)

Статья 1.2.2

Риски, с которыми сталкивается общество при осуществлении своей деятельности, в конечном итоге вынуждены принимать на себя акционеры. Поэтому важной функцией совета директоров, отвечающего за обеспечение прав акционеров, является контроль за созданием системы управления рисками, которая позволила бы оценить риски, с которыми сталкивается общество в процессе осуществления своей деятельности, и минимизировать их негативные последствия.

Эффективная система внутреннего контроля требует, чтобы существенные риски, которые могут оказать отрицательное влияние на достижение целей общества, регулярно выявлялись и оценивались. Данная оценка должна охватывать все риски, принимаемые на себя обществом, - кредитный риск, страховой риск, риск введения валютных ограничений, рыночный риск, процентный риск, риск ликвидности, правовой риск.

В этой связи к компетенции совета директоров следует отнести утверждение внутренних процедур общества по управлению рисками, обеспечение соблюдения, анализ эффективности и совершенствование таких процедур. При этом данные процедуры должны предусматривать своевременное уведомление совета директоров о существенных недостатках в системе управления рисками.

При утверждении процедур по управлению рисками совету директоров необходимо стремиться к достижению оптимального баланса между риском и доходностью для общества в целом, а также к выработке адекватных стимулов для деятельности исполнительных органов общества, его структурных подразделений и отдельных работников.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Питер Дойль «Менеджмент: стратегия и тактика».- СПб: Издательство «Питер», 1999. (серия «Теория и практика менеджмента»).
2. А.А.Томпсом, мл., А.Дж.Стрикленд III «Стратегический менеджмент: концепции и ситуации»: Учебник для вузов. Пер. с 9-го англ. Изд. – М.: ИНФРА-М, 2000.
3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. «Школы стратегий»/ пер с англ. Под ред. Ю.Н.Каптуревского.- СПб:Издательство «Питер», 2000.
4. Энджел Д.Ф., Блэкуэлл Р.Д., Минард П.У. «Поведение потребителей» - СПб: Питер Ком, 1999. (серия “Теория и практика менеджмента”).
5. Пригожин А.И. «Методы развития организаций». – М.: МЦФЭР, 2003.-864с. – (Приложение к журналу «Консультант»,9-2003).
6. Ансофф И. «Новая корпоративная стратегия»/ пер с англ. Под ред. Ю.Н.Каптуревского - СПб:Издательство «Питер», 1999. (серия “Теория и практика менеджмента”).
7. Ф. Котлер, Г. Амстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг «Основы маркетинга» Пер. с англ.-2-е европ. Изд. – М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 1999. Уч. Пос.
8. Леонтьев С.В., Масютин С.А., Тренев В.Н. Стратегии успеха: обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий – М.; «Типография «Новости», 2000.
9. Тренев Н.Н. Стратегическое управление. Учебное пособие для вузов. - М.: «Издательство ПРИОР», 2000.

10. Д. А. Аакер «Стратегическое рыночное управление» / пер с англ. Под ред. Ю.Н.Каптуревского - СПб:Издательство «Питер», 2002. - 544. (серия “Теория и практика менеджмента”).
11. Минцберг Г., Куин Дж.Б., Гошал С. «Стратегический процесс»/ пер с англ. Под ред. Ю.Н.Каптуревского.- СПб:Издательство «Питер», 2001. 688с. ил.- (серия «Теория и практика менеджмента»).
12. Нега Т.Т., Холден Р.К. «Стратегия и тактика Ценообразования».- СПб:Издательство «Питер», 2001. 544 с. ил.- (серия «Теория и практика менеджмента»).
13. Хасси Д. «Стратегия и планирование» / пер с англ. Л.А.Трофимовой.- СПб:Издательство «Питер», 2001. 384с. ил.- (серия «Теория и практика менеджмента»).
14. Китайское искусство войны. Постижение стратегии. / пер с англ. Котенко Р.В..- СПб: Евразия, 2000. 256 с.
15. Гурков И.Б. «Стратегия и структура корпораций», М., изд. «Дело», 2006, 318 с.
16. Гительман Л.Д., «Преобразующий менеджмент», М., изд. «Дело», 1999, 495 с.
17. Котлер Ф., Джайн Д.К., Мэйсинси С. «Маневры маркетинга. Современные подходы к росту прибыли и обновлению», М., «Олимп-Бизнес», 2003, 210с.
18. Хэмел Г, Прахалад К., Томас Г., О’Нил Д. «Стратегическая гибкость», Пер. с англ. – СПб., Питер, 2005, 384с.

Поступила: 01.06.11.