

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ ИМ. А.А. УГАРОВА
(филиал) федерального государственного автономного образовательного учреждения
высшего образования
«Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»
(СТИ НИТУ «МИСиС»)

Гусев Дмитрий Сергеевич

**РАЗРАБОТКА ИНСТРУМЕНТАРИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
ИНКОРПОРИРОВАННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика»

Автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Старый Оскол – 2022

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования и степень ее разработанности.

Функционирование хозяйствующих субъектов в условиях развитого конкурентного рынка сопровождается многочисленными и разнообразными рисками, вызываемыми турбулентностью рыночной среды и непредсказуемостью ее динамики, принятием экономически необоснованных управленческих решений, неадекватных изменениям внешней и внутренней среды хозяйственной деятельности. В контексте управленческого воздействия на риски, предприятия промышленного сектора экономики находятся в наиболее сложных условиях, что связано с необходимостью учета полного комплекса реальных и потенциальных рисков, присущих как сфере непосредственного производства продукции, так и сфере ее рыночного сбыта конечным потребителям.

Для повышения устойчивости к возникновению рисков и минимизации их негативных последствий, поддержки и укрепления конкурентных позиций в нестабильной рыночной среде промышленные предприятия интегрируются в объединения корпоративного типа, предоставляющие инкорпорированным участникам дополнительные преимущества в управлении рисками. Реализация данных преимуществ на практике требует особого инструментария, учитывающего специфику управления рисками промышленной корпорации и ее отраслевую экономическую специализацию, разработка и обоснование которого вызывает необходимость проведения комплексного научного исследования.

Проблематика управления рисками выступает предметом научных изысканий многих исследователей: Азарской М.А., Арсеньева Ю.Н., Атапиной Н.В., Балдина К.В., Барсуковой Т.В., Вяцковой Н.А., Галиевой Г.М., Горячевой А.В., Емельяновой О.Ю., Кошелевского И.С., Крыжановского О.А., Лапусты М.Г., Омаровой З.Н., Родионовой М.А., Султанова И.А., Фирсовой О.А., Черешкина Д.С., Шапкина А.С. и др. Многие исследователи осуществляют разработку методического обеспечения управления рисками. В их числе такие авторы, как: Агарков Г.А., Горбунов А.В., Зайдуллина Э.Р., Иванов О.Б., Кисилева О.А., Кломан Х., Марцынковский Д.А., Моисеева А.В., Рыгаловский Д.М., Стейнберг Р.М., Тихомиров Н.П., Халиков М.А. и др. Отраслевая специфика управления рисками промышленных предприятий и его инструментарий отражены в работах Бабенко Н.И., Бабушкиной Е.В.,

Быстрицкого В.Е., Викулова В.А., Гримашевич О.Н., Коршуновой Е.Д., Косяковой И.В., Ланкиной С.А., Логиновского А.В., Лытневой Н.А., Лютовой И.И., Машкова Д.М., Можановой И.И., Саланиной Е.В., Симаковой Е.В., Хакимовой А.К., Шилкиной А.Т. и др.

Указанными, а также другими исследователями, не вошедшими в приведенный перечень, внесен значительный вклад в разработку теоретических аспектов управления рисками предприятий и его инструментального обеспечения. Вместе с тем, современные экономические реалии показывают целесообразность обоснования новых инструментов управления рисками предприятий промышленного сектора экономики, отвечающих условиям развивающихся корпоративных экономических отношений, учитывающих отраслевую специфику производственной деятельности. Практика свидетельствует, что инкорпорированные предприятия испытывают потребность в методике ранжирования приоритетов управления производственными рисками, модели организации проактивного управления рисками, модели клиентоориентированного управления рисками.

Цель диссертационного исследования заключается в развитии управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий за счет нового инструментария, включающего методику ранжирования приоритетов управления производственными рисками, модель организации проактивного управления и модель клиентоориентированного управления рисками.

Идея работы – совершенствование управления рисками посредством теоретико-методического обоснования особенностей их формирования в условиях корпоративных экономических отношений, с разработкой нового управленческого инструментария и его апробацией в деятельности инкорпорированных промышленных предприятий.

Объектом исследования явились инкорпорированные промышленные предприятия.

Предметом исследования выступили организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий.

Реализация цели исследования обеспечена решением ряда научных задач:

1. Расширить теоретическое представление рисков промышленных предприятий в контексте особенностей их формирования в условиях корпоративных экономических отношений.

2. Обобщить и систематизировать методическое обеспечение управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия.

3. Разработать методику ранжирования приоритетов управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий.

4. Обосновать модель организации проактивного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия.

5. Разработать модель клиентоориентированного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия.

Научные положения, выносимые на защиту:

1. Сущность и содержание управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий целесообразно определять в корпоративном аспекте его толкования, на основе авторской схемы формирования рисков, типизированных по временному горизонту проявления и предметным областям с учетом особенностей инкорпорированных предприятий в части воздействия на формирование рисков.

2. Выбор метода управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия целесообразно осуществлять по предложенным унифицированным условиям с использованием авторской систематизации методов по критериям управленческого функционала, экономически значимых результатов и типам рисков.

3. Приоритеты управления производственными рисками инкорпорированных промышленных предприятий предложено определять на основе их ранжирования по разработанной методике, отличающейся объектом, субъектом и информационной основой определения управленческих приоритетов, позволяющей идентифицировать риски отраслевого и микроэкономического уровней.

4. Управление рисками инкорпорированных промышленных предприятий рекомендовано организовывать на основе проактивного подхода по разработанной модели, базирующейся на результатах диагностики существующих рисков и прогнозирования рыночных риск-факторов производства и сбыта продукции,

отличающейся составом организационных процедур, отвечающих экономической, стимулирующей и контрольной целям управления, обеспечивающей их реализацию посредством разработанных рекомендаций.

5. Управление взаимоотношениями инкорпорированных промышленных предприятий с рыночными контрагентами предложено осуществлять с использованием авторской модели клиентоориентированного управления рисками, отличающейся декомпозицией видов ценностей и задач по стадиям взаимоотношений и инструментами управления, позволяющей минимизировать негативное влияние рисков на достижение производственных и экономических результатов.

Область научного исследования. Направленность и содержание работы отвечают Паспорту научных специальностей ВАК: п.2.1 – теоретико-методологические основы анализа проблем промышленного развития; п. 2.2 – вопросы оценки и повышения эффективности хозяйственной деятельности на предприятиях и в отраслях промышленности.

Теоретической и методологической базой исследования определены международные и отечественные регламенты управления рисками; монографические работы и научные публикации по проблематике управления рисками; сборники материалов научно-методических и научно-практических конференций международного и национального уровней. В работе реализованы положения стандартизированного, функционального, процессного, программного, консультационного, проектного, интегрированного и циклического подходов к управлению рисками. Аналитические исследования базировались на методах экономико-статистического анализа, динамических рядов, группировок, детерминированного факторного анализа, выборочного наблюдения. В разработке новых инструментов управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий реализованы методы экспертной оценки и проверки согласованности экспертного мнения, ранжирования управленческих приоритетов и визуализации его результатов, матричного анализа факторов рыночной среды и построения прогнозной SWOT-матрицы, целеполагания, логического моделирования, стратегического управления рисками.

Информационной основой работы послужили официальные данные Росстата, бухгалтерская и статистическая отчетность инкорпорированных

предприятий Группы компаний «Славянка», конъюнктурные обзоры отраслевого рынка, аналитические отчеты и справки о состоянии и динамике развития производства, результаты авторских выборочных обследований.

Новизна диссертационного исследования состоит:

- в расширении теоретического представления управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий;
- в определении унифицированных условий выбора систематизированных методов управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий;
- в разработке методики ранжирования приоритетов управления производственными рисками инкорпорированных промышленных предприятий;
- в построении модели организации проактивного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия;
- в разработке модели клиентоориентированного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия.

Достоверность и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций подтверждаются анализом практики управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий, использованием представительного объема информации, корректным применением методов аналитических исследований, экспертной оценки, стратегического управления, положительными результатами апробации разработанных инструментов управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий.

Научное значение работы заключается в разработке отдельных теоретико-методологических положений управления рисками, учитывающего специфику экономического взаимодействия инкорпорированных промышленных предприятий.

Практическое значение исследования состоит в возможности повышения качества и результативности управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий на основе применения разработанных новых управленческих инструментов, учитывающих специфику хозяйственного взаимодействия предприятий: методики ранжирования приоритетов управления производственными рисками, модели организации проактивного управления рисками, модели клиентоориентированного управления рисками.

Реализация результатов работы. Результаты диссертации, связанные с инструментарием управления рисками, используются в деятельности инкорпорированных предприятий Группы компаний «Славянка»: ООО «Управляющая компания «Славянка», ООО «Старооскольских механический завод», ООО «Полиграфия - Славянка», ООО «Кондитерское объединение «Славянка». Материалы диссертации внедрены в учебный процесс Старооскольского технологического института им. А.А. Угарова (филиала НИТУ МИСиС), используются при реализации образовательных программ по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент», а также в научно-исследовательской работе аспирантов.

Апробация работы. Основные положения работы обсуждались и получили одобрение на международных и национальных научно-практических конференциях.

Публикации. По проблеме исследования опубликовано научных работ, в том числе статей в изданиях, рекомендованных Перечнем ВАК.

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка из 143 наименований, 15 приложений. Работа иллюстрирована 43 таблицами и 27 рисунками.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Теоретическое обоснование управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий, позволяющие снизить экономические потери

Для экономики рыночного типа организации феномен риска выступает неотъемлемым признаком, характеризуется динамичностью, неограниченностью источников происхождения и последствий проявления, видовым разнообразием. Терминология рисков подлежит правовой легитимизации и стандартизации. Изучение работ, посвященных проблематике риска, показало совпадение мнений исследователей в части отождествления риска с опасностью, вероятностью возникновения рискованных ситуаций и их последствий, но, в то же время, различие точек зрения по поводу ключевых детерминант, вызывающих появление рисков.

Автор придерживается «стандартизированного» определения риска, данного в ГОСТ Р 51897-2011 «Менеджмент риска. Термины и определения», где сущность

риска сводится к следствию влияния неопределенности на достижение поставленных целей.

Разнообразие причин и последствий рисков выступает основанием для их систематизации с использованием различных критериев. Авторский вариант типизации рисков разработан с учетом специфики инкорпорированных промышленных предприятий по двум критериям:

- временному горизонту проявления – реальные риски, основанные на результате события (возможности (угрозы) отклонения фактических результатов производственной деятельности от запланированных); потенциальные риски, основанные на потенциале события (действия, направленные на достижение целей развития производственной деятельности, сопровождаемые потенциальной опасностью и угрозами потерь);

- предметным областям формирования - кредитные, рыночные, финансовые, операционные, правовые, информационные риски (с конкретизацией причин возникновения и последствий проявления для каждого типа рисков промышленного предприятия).

Построенная и обоснованная в работе принципиальная схема формирования рисков инкорпорированных промышленных предприятий взаимосвязывает сопряженные с данным процессом экономические явления, характерные реальным, проявившимся в событиях, рискам (рис. 1).

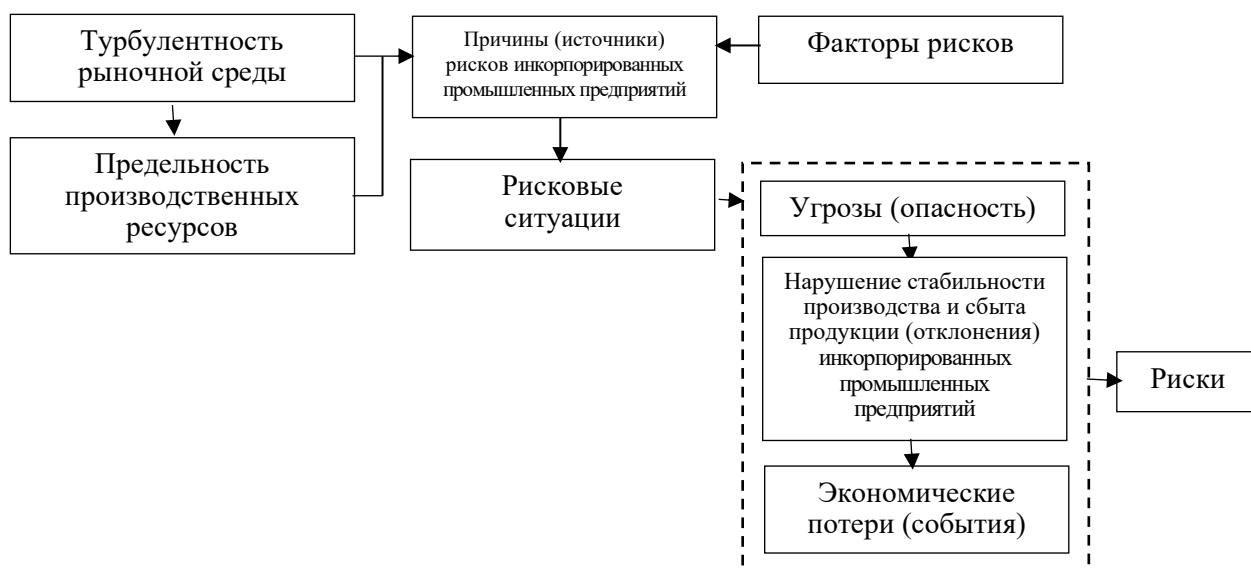


Рис. 1. Принципиальная схема формирования рисков инкорпорированных промышленных предприятий

В логике построения схемы, ключевыми характеристиками рисков ситуации автор определяет возникающие угрозы (опасность) устойчивости производственной деятельности, а также нарушения стабильности производства и сбыта продукции (отклонения от планируемых трендов их развития), вызывающие экономические потери (события) во всем разнообразии их проявления. Эти потери могут выражаться: недополучением планируемого дохода от сбыта произведенной продукции и, как следствие, прибыли из-за снижения рыночного спроса; технологическими сбоями, приводящими к производству бракованной продукции и, как следствие, к потере ресурсов; снижением финансовой независимости предприятия от кредиторов и инвесторов из-за дефицита собственного капитала и, как следствие, отвлечением финансовых ресурсов на покрытие расходов по обслуживанию полученных кредитов (инвестированных средств).

Автором обосновано положение о том, что инкорпорированные промышленные предприятия обладают определенными особенностями в части воздействия на процесс формирования рисков, обусловливаемыми спецификой условий корпоративных экономических отношений.

С позиций процесса формирования корпоративных рисков рыночная неопределенность, на первый взгляд, недостаточно сильно коррелирует с масштабами деятельности хозяйствующих субъектов; характерна как для корпораций, так и для предприятий малого бизнеса. С одной стороны, очевидно, что крупный бизнес корпораций дает им комплекс преимуществ по сравнению с малыми предприятиями в воздействии на риски. В этом контексте основные преимущества создания корпоративной структуры на основе интеграционного объединения входящих в нее юридически самостоятельных предприятий обоснованы следующими положениями:

- доступом к консолидированным ресурсам и возможностью их перераспределения между участниками корпорации в случае возникновения ресурсного дефицита;
- широким интеграционным пространством хозяйственной деятельности и устранением территориальных барьеров в продвижении продукции на рынках присутствия активов корпорации;

- предпосылками роста эффективности производственной деятельности за счет эффекта масштаба, единой системы логистики, общих для всех участников корпорации политик (ценовой, финансовой, рыночной и т.п.);
- получением дополнительных конкурентных преимуществ за счет «прикрытия зонтичным брендом» корпорации всех ее участников;
- координацией деятельности участников корпорации управляющей компанией, обеспечивающей согласование принимаемых решений и не допускающей возникновения конфликта экономических интересов.

Однако, с другой стороны, расходы на управление корпорациями неизмеримо более высоки в сравнении с аналогичными расходами малых предприятий, как и более значительно число факторов рисков из-за того, что им подвержены все участники корпорационного объединения, зачастую дислоцированные в разных регионах, с разным уровнем их социально-экономического развития и региональными условиями осуществления предпринимательской деятельности. Отсюда следует, что риски промышленных предприятий, объединенных в корпорацию, имеют более масштабное, системное проявление, требуют реализации системного подхода к управлению рисками. «Системность» подхода в данном случае означает масштаб управленческой деятельности, охватывающей всех участников корпорации.

Анализ существующих определений сущности риска в работе проводился в контексте их логической связи с подходами, отражающими содержание управления рисками. Установлено, что толкование сущности управления рисками является неоднозначным, различается ключевым аспектом трактовки: координационным, структурным, процедурным, комплексным, коммуникационным, контрольным, системным, экономическим.

Авторская трактовка управления рисками отражает его корпоративный аспект: управление рисками инкорпорированного промышленного предприятия - функциональная разновидность управленческой деятельности, интегрированной в систему корпоративного управления, осуществляемой посредством специфических принципов, методов, инструментов, обеспечивающих реализацию преимуществ инкорпорированного промышленного предприятия в целенаправленном воздействии на риски и причины их возникновения для предотвращения негативных экономических последствий рисков.

Состав подходов к управлению рисками (стандартизированный, функциональный, процессный, программный, консультационный, проектный, интегрированный, циклический) сформирован по критерию их содержательного соответствия ключевым аспектам трактовки сущности управления рисками.

2. Методическое обеспечение управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия

Особое внимание в работе уделено методическому обеспечению управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия. По итогам структурного анализа методов оценки рисков, стандартизированных в ГОСТ Р 31010:2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска», установлено, что степень разработки методического обеспечения оценочного процесса является достаточно высокой, но введение в стандарт различных критериев распределения методов усложняет их выбор на практике. Кроме того, только половина из рекомендованных стандартом методов оценки рисков приемлема для количественной оценки, а факторы воздействия на выбор методов ограничены по составу всего тремя факторами: ресурсы и возможности, неопределенность, сложность (табл. 1).

Таблица 1 - Результаты анализа стандартизированной методической обеспеченности оценки рисков по критериям значимости факторов воздействия на выбор методов и возможности получения количественных выходных данных (рассчитано по ГОСТ Р 31010:2011)

Критерии распределения методов оценки рисков	Степень методической обеспеченности по ГОСТ Р 31010:2011, ед. (% к общему числу методов – 24 ед.)					
	Градации оценки значимости факторов воздействия на выбор методов				Градации оценки возможности получения количественных выходных данных	
	низкая	средняя	высокая	любая	да	нет
Факторы воздействия на выбор метода: ресурсы и возможности	4 (16,7)	14 (58,3)	6 (25,0)	-	х	х
неопределенность	7 (29,2)	11 (45,8)	6 (25,0)	-	х	х
сложность	2 (8,3)	16 (66,7)	5 (20,8)	1 (4,2)	х	х
Возможность получения экономически значимых результатов	х	х	х	х	12 (50,0)	12 (50,0)

Авторские варианты систематизации методов управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия формировались на основе двух критериев: управленческого функционала и типизации предметной области формирования рисков. В первом варианте систематизации методов они

сгруппированы и охарактеризованы по частным («предметным») функциям управления: принятие управленческих решений (уклонение от риска, принятие риска, передача риска); распределение ответственности за риск (диссипация (распределение) риска, деконцентрация риска, установление премии за риск); предупреждение риска (лимитирование риска, локализация риска, самострахование риска, хеджирование, страхование); прогнозирование риска (стратегическое планирование риска, мониторинг риска). Второй вариант авторской систематизации методов управления рисками сформирован по критерию основных типов рисков, характерных промышленному предприятию: кредитных, рыночных, финансовых, операционных, правовых, информационных.

Выбор метода управления рисками индивидуален для каждого конкретного инкорпорированного промышленного предприятия и определяется такой же индивидуальной ситуацией, вызывающей риски. Однако существует ряд унифицированных условий выбора метода управления рисками, в качестве которых обоснованы:

- соответствие методов управления рисками (как и управления рисками в целом) корпоративной стратегии управления инкорпорированным промышленным предприятием;
- варьирование методами управления рисками в стоимостных пределах потенциальных, допустимых экономических потерь, не превышающих размер собственного капитала инкорпорированного промышленного предприятия;
- избегание тех методов управления рисками, реализация которых может поставить под угрозу экономическую стабильность инкорпорированного промышленного предприятия вследствие осуществления действий с рисковым потенциальным доходом;
- экономическая обоснованность метода управления рисками посредством комплексного анализа факторов риска, их взаимосвязи, влияния на деятельность инкорпорированного промышленного предприятия и потенциальных последствий проявления;
- соответствие метода управления рисками объективной реальности, учет трендов экономического развития, состояния и динамики отраслевой среды, тенденций развития отрасли, к которой относится инкорпорированное промышленное предприятие.

Кроме того, в работе проанализировано содержание отдельных методик, предлагаемых исследователями к использованию в управлении рисками инкорпорированного промышленного предприятия, на предмет возможности их применения в аналитической и управленческой практике. Установлено, что методики различаются целевым назначением (оценка риска, оптимизация рисков, оценка приемлемого риска), базовым методом их разработки (методы теории вероятностей, методы математической статистики, методы математической формализации уровней риска), техникой вычислительных процедур. При том, что методики характеризуются достаточной степенью теоретического обоснования, их использование на практике затруднено из-за сложности математических расчетов, отсутствия результатов апробации.

3. Методика ранжирования приоритетов управления производственными рисками инкорпорированных промышленных предприятий

Специфика формирования рисков инкорпорированного промышленного предприятия заключается, с одной стороны, в получении дополнительных конкурентных преимуществ за счет интеграции инкорпорированных предприятий и роста масштаба бизнеса, но, с другой стороны – в увеличении количества риск-факторов за счет их разнообразия, характерного участникам корпоративной структуры. Данное положение является справедливым для инкорпорированных предприятий любой отрасли, требующим учета при исследовании результатов управления рисками.

Объектом исследования результатов управления рисками выступили инкорпорированные предприятия «производственного дивизиона» Группы компаний «Славянка». Исследование проводилось по принципу причинно-следственной связи между фактом проявления рисков и результатами управления, в следующих направлениях: имущественный комплекс инкорпорированных предприятий; сырьевое обеспечение производства; сбыт готовой продукции; дислокация фирменной торговой сети; финансовое состояние инкорпорированных предприятий.

Расчеты показали, что за 2013-2019 гг. материальное обеспечение Группы компаний «Славянка» характеризовалось ростом удельного веса оборотных активов на 6,11 процентных пунктов, с адекватным снижением доли внеоборотных активов в валюте сводного баланса. Вместе с тем, при более глубоком анализе

тенденций изменения стоимости внеоборотных и оборотных активов Группы компаний «Славянка» за 2013-2019 гг., проведенного посредством расчета цепных темпов (индексов) внутри периода исследования, выявлена неустойчивость трендов, иллюстрируемая рисунком 2.

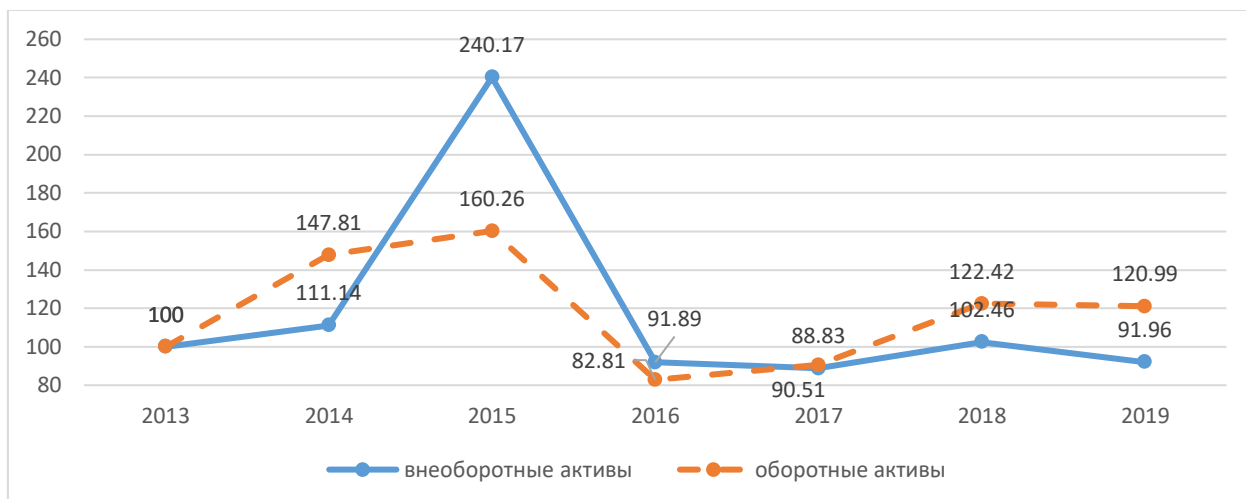


Рис. 2. Динамика индексов стоимости внеоборотных и оборотных активов Группы компаний «Славянка» за 2013-2019 гг., % к предыдущему году

В процессе анализа динамики структурных показателей оборотных активов Группы компаний «Славянка» выявлена обратная по направленности тенденция — снижения ликвидности, свидетельствующая о появлении риска замедления реализации активов. Рост структурного показателя запасов в оборотных активах требует более активного управления их использованием в кондитерском производстве, поскольку оборачиваемость запасов за период исследования существенно замедлилась (рис. 3).

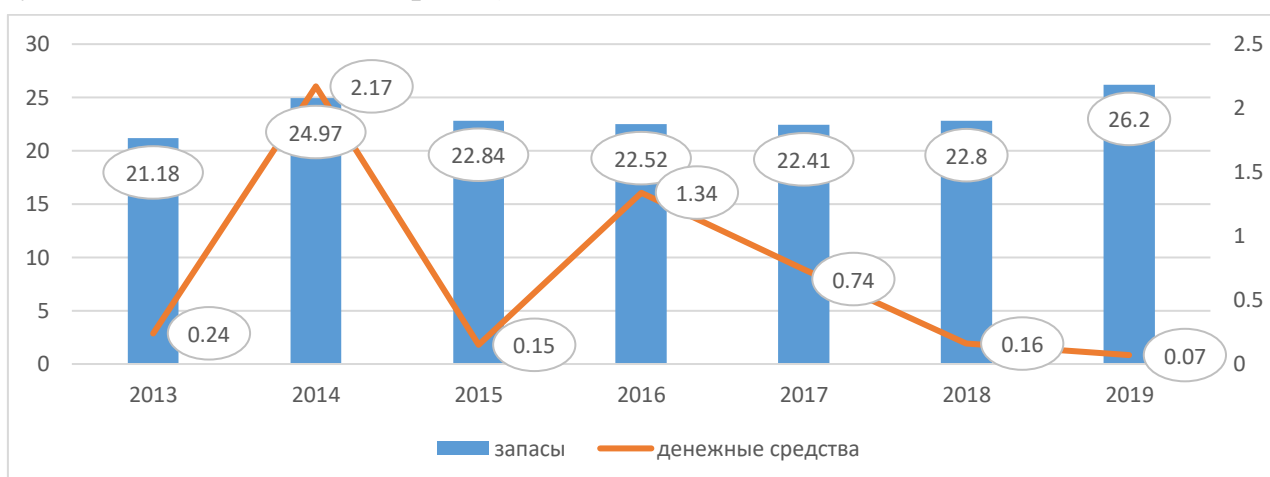


Рис. 3. Динамика доли запасов и денежных средств в стоимости оборотных активов Группы компаний «Славянка» за 2013-2019 гг., %

По сравнению с началом периода исследования (2013г.), в конце периода (2019г.) снижение рентабельности продаж, рассчитанной по прибыли от продаж,

составило 7,0 процентных пунктов; рентабельности деятельности, рассчитанной по прибыли до налогообложения – 8,68 процентных пунктов; рентабельности деятельности, рассчитанной по чистой прибыли – 4,32 процентных пункта; рентабельности активов, рассчитанной по чистой прибыли – 14,69 процентных пунктов (рис. 4).

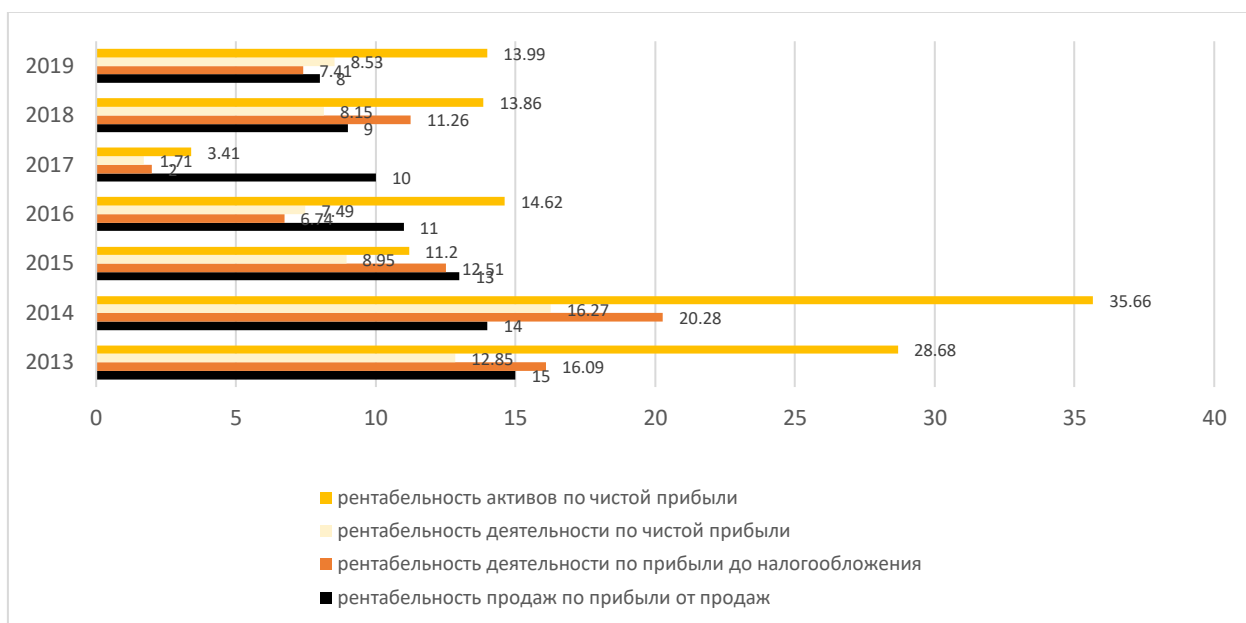


Рис. 4. Динамика показателей рентабельности Группы компаний «Славянка» за 2013-2019 гг., %

Исследование показало, что несмотря на позитивные результаты управления, актуальными производственными рисками для инкорпорированных предприятий Группы компаний «Славянка» остаются:

- низкая ликвидность оборотных активов, обусловливаемая замедлением их реализации за счет сокращения оборачиваемости запасов в количестве оборотов;
- невысокая надежность снабжения производственным сырьем, обусловливаемая частой сменяемостью его поставщиков;
- неустойчивость партнерских отношений с рыночными контрагентами в различных каналах сбыта продукции (дистрибьюторы, торговые сети, экспортные продажи), обусловливаемая нестабильностью лидирующих покупателей в топ-15 по объему и стоимости продаж;
- территориальная неравномерность размещения фирменной торговой сети, обусловливаемая географическим местоположением магазинов и высокой подвижностью «точек» продаж продукции под брендом «Славянка»;

- невысокая финансовая результативность производства, обусловливаемая снижением рентабельности активов, продаж и деятельности в целом.

Состав идентифицированных рисков Группы компаний «Славянка» указывает на потребность в разработке нового управленческого инструментария.

Идея разработки авторской методики ранжирования приоритетов управления производственными рисками инкорпорированных промышленных предприятий базировалась на следующих положениях.

Выявление приоритетов управления рисками требует одновременного учета внешних и внутренних рисков, их идентификации на основе аналитических исследований риск-факторов и достигнутых результатов управления рисками. В состав экспертной группы для определения управленческих приоритетов должны входить менеджеры различных функциональных подразделений, взаимосвязанных в производственной и сбытовой деятельности. Согласование экспертного мнения должно проводиться с использованием метода, позволяющего нивелировать фактор субъективизма экспертных оценок и выводить количественную оценку степени согласованности мнения экспертов по установленным градациям оценки. Введение весовых значений в оценку приоритетов управления рисками даст основание для определения рангов управленческих приоритетов и визуализации результатов их ранжирования (рис. 5).



Рис. 5. Схема методики ранжирования приоритетов управления производственными рисками инкорпорированных промышленных предприятий

Апробация методики проводилась на примере инкорпорированных промышленных предприятий Группы компаний «Славянка».

Информационной основой для определения приоритетов управления производственными рисками выступили консолидированная бухгалтерская и статистическая отчетность инкорпорированных предприятий производственного дивизиона корпорации, итоги аналитических исследований отраслевых риск-факторов и результатов управления рисками в корпорации, соответственно которым экспертной оценке подлежали риски:

- внешние (отраслевые): развитие конкуренции под влиянием корпоративизации производителей; пространственная неравномерность потребления продукции; накопление складских запасов продукции в оптовой торговле; низкий уровень использования среднегодовой производственной мощности; сокращение реальных денежных доходов населения;

- внутренние (корпоративные): низкая ликвидность оборотных активов; невысокая надежность снабжения производственным сырьем; неустойчивость партнерских отношений с рыночными контрагентами в различных каналах сбыта продукции; территориальная неравномерность размещения фирменной торговой сети; невысокая финансовая результативность производства.

Проверка согласованности экспертного мнения проводилась посредством расчета коэффициента конкордации Кендалла, значение которого (0,79 ед.) показало высокую согласованность мнений экспертов, а определение рангов приоритетов управления производственными рисками - по средневзвешенным суммарным экспертным оценкам. Весовые значения для оцениваемых рисков устанавливались по критерию возможности управления ими (табл. 2).

Установлено, что в топ-5 отраслевых производственных рисков эксперты Группы компаний «Славянка» главный управленческий приоритет отдают развитию конкуренции под влиянием корпоративизации производителей.

Данное обстоятельство можно признать объективным, обусловленным принадлежностью предприятия к категории корпоративных производителей. Эксперты, задействованные в процессе определения управленческих приоритетов, в силу их функциональных обязанностей хорошо информированы о специфике построения корпоративных отношений в производстве, их проблемных областях,

на которые можно оказать управленческое воздействие с целью предотвращения рисков или минимизации негативных последствий их проявления.

Таблица 2 - Расчет рангов приоритетов управления производственными рисками Группы компаний «Славянка» (по результатам согласованной экспертной оценки)

Оцени- ваемые риски	Исходная суммарная экспертная оценка	Исходная средняя экспертная оценка (5 экспертов)	Весомость по критерию возможности управления	Средне- взвешенная суммарная экспертная оценка	Ранг управлен- ческого приоритета
1. Внешние (отраслевые) риски					
1.1	32	6,4	0,4	2,56	1
1.2	31	6,2	0,3	1,86	2
1.3	27	5,4	0,1	0,54	5
1.4	33	6,6	0,1	0,66	4
1.5	43	8,6	0,1	0,86	3
			1,0		
2. Внутренние (корпоративные) риски					
2.1	30	6,0	0,2	1,20	4
2.2	41	8,2	0,1	0,82	5
2.3	37	7,4	0,2	1,48	3
2.4	38	7,6	0,3	2,28	1
2.5	40	8,0	0,2	1,60	2
			1,0		

В свою очередь, главным приоритетом управления относительно внутренних производственных рисков эксперты определили территориальную неравномерность размещения фирменной торговой сети. Данный факт также представляется объективным, поскольку коррелируется с результатами анализа географической дислокации торговой сети корпорации. Уменьшение влияния риска территориальной неравномерности размещения фирменной торговой сети потребует от менеджмента оптимизации размещения в пространстве «точек сбыта» готовой продукции. Результаты апробации методики доведены до сведения топ-менеджмента предприятия, решением которого методика принята к практическому использованию в управлении рисками.

4. Модель организации проактивного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия

Необходимость разработки модели организации проактивного управления рисками обоснована спецификой рыночного взаимодействия инкорпорированных предприятий как в производственной, так и в сбытовой сфере, особенностями рыночного продвижения готовой продукции посредством фирменной торговой сети, территориальной неравномерностью местоположения ее объектов, а также иными причинами, обуславливающими актуальные производственные и сбытовые

риски, вызываемые рыночными риск-факторами. Снижение их негативного влияния в турбулентной рыночной среде требует пересмотра концепции управления рисками, придания ему проактивного, упреждающего характера.

Авторская модель организации проактивного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия структурирована тремя этапами (рис. 6).



Рис. 6. Схема модели организации проактивного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия

Информационная основа организации проактивного управления рисками в работе представлена результатами диагностики существующих рисков, в направлениях идентификации актуальных производственных рисков (на основе аналитических исследований трендов развития рынка, производственных риск-

факторов, результатов управления корпоративными рисками), ранжирования приоритетов управления производственными рисками (на основе авторской одноименной методики), а также результатами прогнозирования рыночных риск-факторов производства и сбыта продукции.

Прогнозирование влияния рыночных риск-факторов – макроэкономических, регуляторных, инновационных, ресурсных (сырьевых), конкурентных, потребительских, в количестве 12 ед., по два в каждой группе – предложено проводить на основе экспертного опроса, по десятибалльной шкале, от (-10) до (+10), в вариантах оценки «позитивное» или «негативное». Респондентами в опросе выступили работники Управляющей компании «Славянка» - 18 чел.

Ранжирование результатов оценки ожидаемых изменений влияния рыночных риск-факторов на производство и сбыт продукции проводилось в порядке убывания значений, в вариантах «возможности» и «угрозы» (табл. 3).

Таблица 3 - Ранжирование рыночных риск-факторов по результатам прогнозной оценки их влияния на производственных и экономических результатов Группы компаний «Славянка»

№ пп	Возможности		Угрозы	
	производственные и экономические риск-факторы	взвешенная средняя экспертная оценка	производственные и экономические риск-факторы	взвешенная средняя экспертная оценка
1	усложнение входа новых конкурентов на рынок	3,824	изменение налогообложения	-1,464
2	замедление инфляции	3,542	нарастание неритмичности поставок импортного производственного сырья	-1,356
3	ускорение технологического обновления производства	3,534	снижение платежеспособного спроса	-1,167
4	сохранение относительной стабильности контингента потребителей	2,681	усиление валютной девальвации рубля	-0,801
5	развитие сырьевого импортозамещения в производстве	2,064	возрастание экологических требований к производству	-0,392
6	ускорение товарного обновления рынка	0,576	обострение конкуренции на рынке	-0,266

[на основе опроса работников Управляющей компании «Славянка», в сторону убывания влияния]

Дополнение возможностей и угроз выделенными сильными и слабыми сторонами деятельности Группы компаний «Славянка» выступило основанием для построения прогнозной SWOT-матрицы (рис. 7).

	<i>Возможности:</i> 1) усложнение входа новых конкурентов на рынок; 2) замедление инфляции; 3) ускорение технологического обновления производства; 4) сохранение относительной стабильности контингента потребителей; 5) развитие сырьевого импортозамещения в производстве; 6) ускорение товарного обновления рынка	<i>Угрозы:</i> 1) изменение налогообложения; 2) нарастание неритмичности поставок импортного производственного сырья; 3) снижение платежеспособного спроса; 4) усиление валютной девальвации рубля; 5) возрастание экологических требований к производству; 6) обострение конкуренции на рынке
<i>Сильные стороны:</i> 1) системный мониторинг рынка; 2) короткие каналы распределения продукции; 3) эффективная система контроля качества продукции; 4) достаточность собственных ресурсов для развития производства; 5) высокая квалификация производственного и торгового персонала; 6) устойчивый положительный имидж в деловой среде	<i>«Сила и возможности»</i> - постоянное отслеживание изменений рынка позволяет Группе компаний сохранять лидирующие позиции в отрасли; - деловая репутация Группы компаний «Славянка» обеспечивает возможность территориального расширения фирменной торговой сети; - ресурсная обеспеченность производства создает возможности расширения ассортимента и увеличения объемов сбыта продукции; - профессиональная квалификация работников позволяет внедрять инновационные технологии производства и сбыта продукции	<i>«Сила и угрозы»</i> - развитие инфляции вынуждает Группу компаний «Славянка» пересматривать ценовую политику для поддержки объемов сбыта продукции; - введение новых налогов снижает объемов прибыли Группы компаний «Славянка» и требует их своевременной уплаты для поддержки имиджа добросовестного налогоплательщика; - сформировавшийся в деловой среде положительный имидж Группы компаний «Славянка» требует усилий по поддержке для сохранения занимаемых конкурентных позиций на рынке; - появление новых технологий производства и продаж требует формирования новых компетенций работников
<i>Слабые стороны:</i> 1) зависимость от поставок импортного производственного сырья; 2) нестабильность географического распределения точек сбыта фирменной продукции; 3) средний уровень цен на продукцию; 4) неполная загруженность производственных мощностей; 5) снижение рентабельности деятельности; 6) управление по принципу «следования за рыночной ситуацией»	<i>«Слабость и возможности»</i> - проблемы в закупках импортного производственного сырья из-за экономических санкций активизируют процесс сырьевого импортозамещения для бесперебойного производства продукции; - ориентация ценовой политики на «среднего» по уровню доходов потребителя позволяет сохранить контингент потребителей; - высокая подвижность «точек продаж» расширяет возможности сбыта продукции под брендом «Славянка»; - концентрация объектов фирменной торговой сети в незначительном количестве регионов обеспечивает сбыт продукции на условиях самовывоза	<i>«Слабость и угрозы»</i> - сокращение платежеспособного спроса из-за падения уровня жизни населения в условиях продолжающегося кризиса экономики создает угрозу снижения прибыли корпорации; - недостаточно эффективная политика управления финансовыми ресурсами создает угрозу снижения ликвидности; - географическая неравномерность размещения объектов фирменной торговой сети не позволяет Группе компаний «Славянка» расширять территориальные границы целевого рынка; - доминирование ситуационного управления Группой компаний «Славянка» не позволяет оперативно принимать управленческие решения, предупреждающие появление рисков

Рис. 7. Прогнозная SWOT-матрица влияния рыночных риск-факторов на производство и сбыт продукции Группы компаний «Славянка»

Приоритетными целями проактивного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия в модели определены:

- технологическая, раскрывающая последовательность перехода на проактивное управление рисками. Данная цель, отвечающая функции управления «организация», конкретизирована этапами, задачами, критериями оптимальности управленческих решений, методами их реализации, исполнителями и ожидаемыми результатами;

- стимулирующая, раскрывающая управленческое воздействие на мотивацию работников к росту результативности производства и сбыта продукции. Данная цель, отвечающая функции управления «мотивация»,

предполагает сочетание материальных и моральных стимулов; открытость системы вознаграждения, предотвращающую возможное сопротивление переходу на проактивное управление рисками; создание условий для развития креативных способностей работников;

- контрольная, раскрывающая процедуру организации контроллинга рисков производства и сбыта продукции. Для данной цели, отвечающей функции управления «контроль», определены принципы организации контроллинга, его направления и инструменты.

Рекомендации по реализации приоритетных целей проактивного управления рисками Группы компаний «Славянка» приведены в направлениях поэтапного внедрения проактивного управления рисками, развития мотивации работников «на достижение» результатов производства и сбыта готовой продукции, организации контроллинга рисков производства и сбыта готовой продукции. Управляющей компанией «Славянка» модель принята к практическому использованию.

5. Модель клиентоориентированного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия

Отличием авторской модели клиентоориентированного управления рисками, разработанной для инкорпорированных промышленных предприятий, является акцент на достижения производственных и экономических результатов через управление взаимоотношениями с рыночными контрагентами – поставщиками сырья для производства продукции и торговыми посредниками, закупающими ее оптовыми партиями для последующей продажи в розничной торговле.

Управление рисками, возникающими в процессе взаимоотношений с рыночными контрагентами, по определению, ограничено в части его инструментария из-за невозможности прямого управленческого воздействия на поведение контрагента и принятие им решения о поставке производственного сырья или покупке готовой продукции.

Предлагаемая модель ориентирована на обеспечение паритета экономических интересов корпорации и ее рыночных контрагентов, создающего условия для развития долгосрочного партнерства на основе укрепления ценностей по иерархии их формирования на стадиях взаимоотношений и использования соответствующего управленческого инструментария. Структура модели представлена целеполагающим и инструментальным блоками (рис. 8).

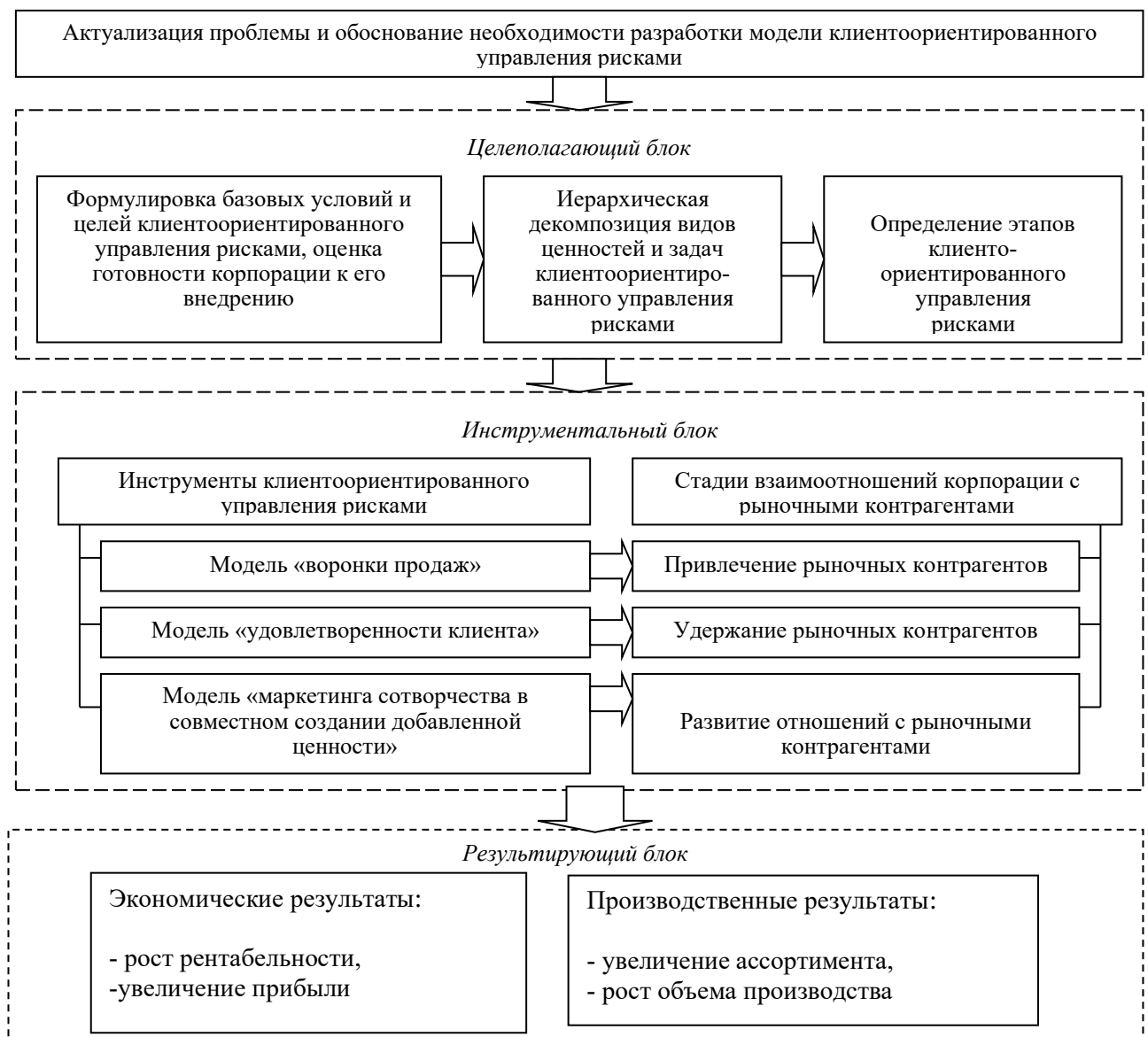


Рис. 8. Схема модели клиентоориентированного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия

В рамках целеполагающего блока выделены базовые условия клиентоориентированного управления рисками (на примере ключевых компетенций Группы компаний «Славянка» (конкурентных преимуществ), целевой сегмент клиентов, лояльность, доверие и приверженность клиентов к продукции под брендом «Славянка», ее производителям (предприятиям Группы) и адекватные им управленческие цели. Условия и цели клиентоориентированного управления рисками выступили основанием для формулировки критериев готовности корпорации к его внедрению, раскрытых в работе.

В качестве критерия сегментации клиентов рекомендовано использовать вид ценности, соответственно чему сформированы задачи клиентоориентированного

управления рисками по видам ценностей (табл. 4) и определена последовательность его этапов.

Выбор и обоснование инструментов клиентоориентированного управления рисками базировались на требованиях их соответствия базовым условиям его внедрения и видам ценностей.

Таблица 4 - Виды ценностей и задачи клиентоориентированного управления рисками по уровням иерархии их формирования, опосредуемые характеристиками клиентских сегментов

Виды ценностей	Характеристика клиентских сегментов	Задачи клиентоориентированного управления рисками
1. Чистая	Клиенты ориентируются на покупку той ценности, которая непосредственно связана с продукцией	- высокий уровень организации производства и сбыта, стандартизация производственных и торговых технологий; - сокращение затрат времени клиентов на совершение торговой сделки; - сокращение затрат корпорации на реализацию готовой продукции
2. Комплексная	Клиенты учитывают неовещественные, не связанные с продукцией, условия ее совершения: логистические факторы, скорость поставки, качество обслуживания, возможность получения льгот по оплате продукции, возможность получения ее «под реализацию», без предварительной оплаты и т.д.	- высокое качество торгового обслуживания; - высокий уровень профессионализма менеджеров по производству и сбыту; - повышение эффективности производства и сбыта за счет создания новой ценности, выходящей «за пределы» объекта торговой сделки, т.е. продукции
3. Стратегическая	Клиенты ориентируются на продолжение делового сотрудничества с корпорацией, получение максимальной выгоды от взаимодействия с ней и готовы платить ценовую премию за будущие преимущества от этого взаимодействия, будущую добавленную ценность	- формирование партнерских долгосрочных отношений с клиентами; - четкая идентификация клиентов, имеющих стратегическую ценность для корпорации; - повышение эффективности производства и сбыта за счет развития лояльности, доверия и приверженности клиентов к корпорации и ее продукции

На примере Группы компаний «Славянка» обосновано, что последовательность их перехода отвечает эволюционной последовательности отношений корпорации с ее целевыми клиентами (рыночными контрагентами), описываемой взаимосвязью «привлечение – удержание – развитие отношений». Соответственно этим стадиям отношений в работе доказана целесообразность использования в клиентоориентированном управлении рисками моделей «воронки продаж» (стадия привлечения), «удовлетворенности клиента» (стадия удержания), «маркетинга сотворчества в совместном создании добавленной ценности» (стадия развития отношений).

В настоящее время модель клиентоориентированного управления рисками находится на рассмотрении в Управляющей компании «Славянка».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации представлено решение важной научно-практической задачи разработки теоретико-методических положений и инструментов управления рисками, адекватных специфике экономических отношений инкорпорированных промышленных предприятий. Результат от использования разработанных инструментов управления рисками состоит в повышении качества принимаемых, аналитически обоснованных управленческих решений и росте экономической результативности их реализации в производственной и сбытовой деятельности инкорпорированных предприятий. Предложенный в исследовании инструментарий управления рисками рекомендуется к применению в управленческой практике инкорпорированных предприятий различных производственных отраслей.

Основные результаты, полученные лично автором:

1. Расширено теоретическое представление рисков промышленных предприятий в контексте особенностей их формирования в условиях корпоративных экономических отношений, в частности: предложена авторская типизация рисков и построена схема их формирования, аргументированы особенности инкорпорированных предприятий в части воздействия на формирование рисков.

2. Предложены авторские варианты систематизации методов управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия, сформирован состав унифицированных условий выбора метода управления рисками, направленными на достижение экономически значимых результатов.

3. Разработана, обоснована и апробирована методика ранжирования приоритетов управления производственными рисками инкорпорированных промышленных предприятий, отличающаяся объектом и субъектом идентификации управленческих приоритетов, информационной и методической основой их определения на отраслевом и микроэкономическом уровнях.

4. Предложена и апробирована модель организации проактивного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия, отличающаяся составом организационных процедур, отвечающих экономической, стимулирующей и контрольной целям управления, обеспечивающая их реализацию посредством разработанных рекомендаций.

5. Разработана и апробирована модель клиентоориентированного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия, отличием которой является управление взаимоотношениями с рыночными контрагентами на основе декомпозированных ценностей и задач по стадиям взаимоотношений и инструментами управления, обеспечивающими минимизацию рисков на достижение производственных и экономических результатов.

СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК:

1. *Гусев, Д.С.* Управление рисками промышленного предприятия в контексте сбалансированной системы показателей: методический аспект // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2019. - №6(79). – С. 245-257. – 1,0 п.л.
2. *Гусев, Д.С.* Анализ рисков факторов развития рынка кондитерской продукции // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2020. - №1(80). – С. 169-178. – 0,8 п.л.
3. *Гусев, Д.С.* Методологические проблемы оценки рисков промышленного предприятия // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2020. - №3(82). – С. 188-196. - 0,8 п.л.
4. *Демидова, Е.Г., Гусев, Д.С., Новикова, О.А.* Построение динамической системы управления рисками промышленного предприятия // Фундаментальные исследования. - 2020. - № 10.- С. 50-55. – 0,6 п.л. (авт. – 0,2 п.л.).

Другие публикации:

5. *Гусев, Д.С.* Управление промышленным предприятием: инструментальный аспект: монография. - Старый Оскол: ООО «ТНТ», 2019. – 111 с. – 6,45 п.л.
6. *Гусев Д.С., Новикова О.А.* Управление рисками промышленного предприятия: сущность, содержание, методы // Материалы Шестнадцатой Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, 09-10 декабря 2019г. / редколлегия: Ю.И. Еременко, Е.В. Ильичева, Л.Н. Крахт, А.А. Кожухов, А.В. Макаров, С.Н. Востокова – Старый Оскол, 2019. – 706 с. - С. 520-524.
7. *Гусев Д.С., Новикова О.А.* К вопросу управления рисками промышленного предприятия // Материалы Семнадцатой Всероссийской научно-практической конференции студентов и аспирантов, 20-21 апреля 2020г. / редколлегия: Ю.И. Еременко, Е.В. Ильичева, Л.Н. Крахт, А.А. Кожухов, А.В. Макаров, С.Н. Востокова – Старый Оскол, 2020. - 695с. – С.506-508.
8. *Гусев Д.С., Новикова О.А.* Формирование современных аспектов управления рисками промышленного предприятия // Социально-гуманитарные проблемы современности: сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции 24 апреля 2020г. / Под общ. ред. Е. П. Ткачевой. – Белгород: ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2020. - С. 64-67.

9. Гусев Д.С., Новикова О.А. Методология управления рисками промышленного предприятия // Современные проблемы горно-металлургического комплекса. Наука и производство: материалы семнадцатой Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, 15-16 декабря 2020г. / Ред. коллегия: А.В. Боева, А.А. Кожухов, Е.В. Ильичева, Н.А. Полева, К.С. Гамбург, А.В. Макаров, С.В. Востокова, Л.Н. Крахт, Е.А. Черменев. – Старый Оскол, 2021. – 633 с. - С. 417-421.

10. Гусев Д.С., Новикова О.А. Оценка рисков компании. Материалы Восемнадцатой Всероссийской научно-практической конференции студентов и аспирантов, 27 апреля 2021г. / редколлегия: А.А. Кожухов, Е.В. Ильичева, А.В. Макаров, А.И. Глущенко, Л.Н. Крахт и др. – Старый Оскол, 2021. – 576 с. - С. 463-465.

11. Гусев Д.С., Демидова Е.Г., Новикова О.А. К вопросу о системе управления рисками компании // Право, экономика и управление: материалы Всеросс. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Чебоксары, 9 июля 2021 г.) / редкол.: Э.В. Фомин [и др.] – Чебоксары: ИД «Среда», 2021. – С. 110-112. – ISBN 978-5-907411-56-2.

12. Гусев Д.С., Демидова Е.Г., Новикова О.А. Методы управления рисками компании // Вопросы науки и образования: новые подходы и актуальные исследования: международная научно-практическая конференция, Чебоксары, 16 июля 2021г., С. 126-128.

13. Гусев Д.С., Демидова Е.Г., Новикова О.А. Карта рисков промышленного предприятия // Наука, образование, инновации: актуальные вызовы XXI века : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 12 августа 2021г. : Белгород : ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2021. - С. 76-81.

14. Гусев Д.С., Демидова Е.Г., Новикова О.А. К вопросу о формировании системы управления рисками предприятия // Концепции, теория и методика фундаментальных и прикладных научных исследований: международная научно-практическая конференция, 14 августа 2021г. г. Пермь, - С. 193-195.

15. Гусев Д.С., Демидова Е.Г., Новикова О.А. Построение модели оценки рисков предприятия // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: международная научно-практическая конференция, 12 августа 2021г., г. Уфа, - С. 163-171.