вперед-вперед к высотам обновленья!

риск-менеджмент компаний инфраструктурного комплекса страны в условиях выхода из кризиса

Первым индикатором экономического кризиса стало снижение совокупного внешнего и внутреннего спроса. Это незамедлительно сказалось на деятельности компаний инфраструктурного комплекса страны. Именно они из-за существенного старения машин и оборудования, недофинансирования инвестиций, невозможности привлечения «длинных денег» с финансовых рынков, техногенных рисков и катастроф оказались в наиболее сложном положении.

Журавлева Н.А.
директор Института прикладной экономики и бухгалтерского учета железнодорожного транспорта, Петербургский государственный университет путей сообщения
Zhuravleva_NA@mail.ru

Выживание в условиях кризиса для компаний отечественного инфраструктурного комплекса возможно только при существенной реструктуризации их бизнеса, разработки не только антикризисных мероприятий, но и создания действенных систем антикризисного управления рисками на этапе выхода из кризиса и посткризисного развития.

Популярные антикризисные меры, а именно сокращение персонала, продажа части активов, сворачивание социальных программ и сокращение непроизводственных расходов, проведенные большинством компаний, несомненно, дают результат в краткосрочном периоде. Вероятно, уже достигнуто «дно» кризиса, но состояние неопределенности сохраняется. Вектор ожиданий потребителей и производителей окончательно не выкристаллизовался. Какие виды бизнеса инфраструктурных ком-

флагманами выхода из кризиса будут те компании, которые создадут «экономную» для потребителя энерго-, материало- и времясберегающую, инновационную услугу

паний станут определяющими? При выходе из состояния ожидания каждой компании придется формировать свою стратегию в посткризисных условиях. Ее сердцевиной является повышение конкурентоспособности на рынке. В этом тезисе два основных фактора.

Первый касается обострения структурной конкуренции. Она потребует, прежде всего, предоставления услуги инфраструктуры в новом виде, например, наличия и быстрого доступа к качественной логистической системе, сокращения сроков перевозки грузов, обращения и оформления документов в «одном окне» на получение услуг инфраструктуры для всех потребителей.

Второй связан с недостаточным уровнем технической оснащенности и технологических процессов инфраструктурных компаний. Уже понятно, что из кризиса первыми выйдут высокотехнологичные компании. При этом потенциал роста производительности труда инфраструктурных компаний на ближайший период связан не только с новой техникой и технологиями, но и, прежде всего, с новым менеджментом.

Флагманами выхода из кризиса будут те компании, которые создадут «экономную» для потребителя энерго-, материало- и времясберегающую, инновационную услугу. При этом именно создание модели организации бизнеса в новых условиях позволит компаниям сохранить себя на рынке и усилить позиции при всех изменениях экономической конъюнктуры. Это могут быть инновации в области управления персоналом, продвижения продукции и услуг, построения организации и ключевых процессов, новых бизнес-моделей.

Одним из вариантов такой модели может быть создание системы антикризисного управления рисками на период экономической неопределенности. В первую очередь, полезно проанализировать подходы к управлению рисками до кризиса и оценить их действенность в настоящий период.

До кризиса, в начале 2008 года, ведущими специалистами по риск-менеджменту стран

Восточной Европы и Центральной Азии единодушно подтверждалась эффективность классической системы управления рисками. Но кризис показал, что установленные модели и правила требуют принципиальной ревизии и корректировки.

В период, предшествующий 2008 году, стратегии инфраструктурных компаний были ориентированы на рост. Повышающаяся конъюнктура рынка сглаживала серьезные недостатки применяемых правил риск-менеджмента. В частности, неэффективная реорганизация отдельных бизнес-процессов тонула в общем котле повышающейся доходности бизнеса в целом.

Мировой кризис, обрушивший основу стратегии роста бизнеса, серьезно повредил созданные в компаниях системы риск-менеджмента, но там, где их не было вовсе, разрушения общих систем управления и стратегического видения своего будущего оказались гораздо серьезнее. Стало очевидным, что традиционные методы описания и управления рисками в своем большинстве не применимы к кризисной ситуации.

Из основной классификации рисков наиболее актуальны сегодня два:

- риск потери состоятельности бизнеса;
- риск потери конкурентоспособности при выходе из кризиса.

Состоятельность бизнеса инфраструктурных компаний можно рассмотреть в привычных для них терминах, например, в рамках системы контрольных показателей эффективности деятельности, но, обязательно взвесив их на способность к выживаемости бизнеса в период кризиса.

Одними из самых универсальных остаются показатели доходности, прежде всего чистая прибыль и EBITDA. Чистая прибыль позволяет оценить резервы для увеличения оборотных средств, формирования фондов и реинвестиций в производство. Второй показатель используется для оценки эффективности операций компании в определяемой перспективе. Несмотря на то, что практически все инф-

кризис показал, что установленные модели и правила требуют принципиальной ревизии и корректировки

раструктурные компании в 2008-2009 годах сокращали персонал, риск отсутствия квалифицированного персонала и потери менеджеров, склонных к инновациям, остается весьма существенным. И он оказывает серьезное влияние на риск потери состоятельности бизнеса в целом.

Также очевидно влияние риска снижения рентабельности активов компании. Понижающаяся рентабельность активов в период кризиса – это однозначный, плохо регулируемый рост постоянных и части переменных издержек компаний. Впрочем, качество и возраст активов, особенно в их внеоборотной части, генерируют серьезную вероятность техногенных рисков. Есть еще один показатель – фактическая рентабельность инвестиций, на фоне которого определяется эффективность фактически произведенных вложений в докризисный период.

Вторая группа рисков – потеря конкурентоспособности – это фактор будущего состояния компании при иных, посткризисных колебаниях экономической конъюнктуры. Измерить этот риск может только способность к инновациям и «чувствительность» менеджмента к коммерческому потенциалу внедряемых технологий.

Если основной парадигмой докризисного риск-менеджмента был «План восстановления бизнеса» вместо «Плана восстановления после аварии», то в нынешних условиях на первый план выходит «План обновления бизнеса» вместо «Плана восстановления».

Инновационные решения, если они и были, на рентабельность активов и стоимость компании не тестировались. Первая ошибка риск-менеджмента российских компаний состоит в недооценке эффективности инновационных инвестиций. Сегодня в конкурентной борьбе не всегда выигрывает тот, кто создает знание. Победителем становится тот, кто способен первым обнаружить новое знание, выгодно приобрести его и найти ему эффективное применение. Поэтому корпорации все чаще вступают в альянсы для реализации совместных исследовательских проектов

победителем становится тот, кто способен первым обнаружить новое знание, выгодно приобрести его и найти ему эффективное применение

или предпочитают приобретать результаты таких исследований у сторонних организаций, в том числе у университетов, поскольку при этом сокращаются время и затраты на исследования, а также снижаются риски получения отрицательного результата. Маркетинг знаний в скором времени станет нормой при оценке рыночных рисков.

Как не существует единого рецепта управления рисками компании в период ее роста, так и не будет его при выходе из экономического кризиса, поскольку многое зависит от «исторической памяти», культурной среды и законченности структурных преобразований. Но всегда были и будут внутренние источники риска, такие как квалификация персонала, уровень используемых техники и технологий, а также неверно определенные цели. Последнее потребует особого внимания при управлении рисками инфраструктурных компаний в посткризисный период.

Ключевые слова:
экономический кризис, инфраструктурный комплекс, риск-менеджмент, конкурентоспособность бизнеса

Литература

1. Вайн С. Глобальный финансовый кризис. Механизм развития и стратегии выживания. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
2. Материалы конференции «Риск-Менеджмент», Франкфурт-на-Майне, февраль 2008. - Франкфурт-на-Майне: Marcus Evans, 2008.
3. Мау В. Драма 2008 года: от экономического чуда к экономическому кризису. //Вопросы экономики. – 2009. - № 2.
4. Сенчагов В.К. Экономическая безопасность. Геополитика, глобализация, самосохранение и развитие. – М.: Финстатинформ, 2002.
5. Якунин В.И., Багдасарян В.Э., Сулакшин С.С. Идеология экономической политики. – М.: Научный эксперт, 2008.
6. Computational models of risks to infrastructure. D.Sutnata, S.Byrd (ed). – Amsterdam, 2007.

КЭ