

М. А. Исакова, Р. М. Нижегородцев
г. Москва, Институт проблем управления РАН

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ: АНАЛИЗ И ГРУППИРОВКА РИСКОВ

Переход компании от торговой к торгово-промышленной специализации ведет к обязательному изменению рискового пространства. Рисковое пространство торгово-промышленной компании заметно отличается от рискового пространства торговой компании. Однако сам период перехода от одного типа компании к другому также сопряжен с трансформацией рисковых ситуаций.

С переходом от торговой к торгово-промышленной компании увеличивается количество рисков, оказывающих воздействие на сферу снабжения предприятия, и изменяется их характер. При этом риски, связанные со сферой снабжения, можно условно разделить на следующие группы: риски, связанные с определением потребности в снабжении ресурсами – что закупить, в каком количестве, к какому сроку; риски, связанные с выбором поставщика; риски, возникающие в связи с заключением договоров с поставщиками на неоптимальных условиях или с отклонением от условий договора в процессе его исполнения; риски, связанные с логистикой снабжения, – как финансовые, так и ресурсные; риски, связанные с внутренней логистикой предприятия.

Кроме того, в работе торгово-промышленной компании расширяется сфера деятельности отдела снабжения, так как перед ним ставится задача по обеспечению предприятия не только продукцией для сбыта, получаемой от компании – основного поставщика, но и сырьем, упаковкой, запчастями для оборудования и прочими промежуточными продуктами, поставляемыми сторонними поставщиками. При этом речь идет уже об обеспечении выполнения не только плана продаж, но и плана производства. Ситуация в снабжении после трансформации осложняется также резким увеличением количества поставщиков и ужесточением требований к приемке поставляемого товара. Анализ показывает, что в сфере снабжения торгово-промышленной компании преобладают внутренние риски, в то время как в торговой компании доля внутренних и внешних рисков примерно одинакова. При этом количество внутренних производственных рисков возрастает не в момент завершения трансформации, а в момент принятия решения о необходимости такой трансформации.

Первая группа рисковых ситуаций, с которой может столкнуться предприятие в самом начале трансформации, – это риск, вызванный недостаточной квалификацией персонала.

Деятельность производственной компании существенно отличается от деятельности торговой, особенно это касается таких сфер, как бухгалтерия, финансы, снабжение и логистика, кадры, а также общее управление компанией. Например, система мотивации как менеджера по продажам, так и рабочего в торговой и в торгово-промышленной компании кардинально отличаются друг от друга. Естественно, что после принятия решения о переходе к торгово-промышленной специализации будет произведен дополнительный набор кадров, необходимых для осуществления производственной деятельности, однако, так называемые функциональные департаменты (финансы, логистика, кадры), как правило, не претерпевают существенных изменений. Велика вероятность расширения штата указанных департаментов за счет добавления нескольких оперативных сотрудников в связи с изменившимся объемом работы. Однако, вероятность смены генерального, финансового директора, директора по кадрам и директора по логистике в связи с изменением сферы деятельности компании существенно ниже.

При этом у руководителей среднего и высшего звена указанных подразделений может вообще не быть опыта работы в производственных компаниях, что приводит к потенциальным рискованным ситуациям принятия неправильных управленческих решений. Кроме того, специалисты, не обладающие достаточным опытом в производственной сфере, не в состоянии правильно оценить формирующееся рискованное пространство нового типа компании, поэтому, если ими и проводятся какие-либо мероприятия в сфере риск-менеджмента, то они редко отвечают реальным потребностям предприятия, что автоматически вводит предприятие в зону повышенного риска. Степень вероятности возникновения данной рискованной ситуации находится в обратной зависимости от количества сотрудников торговой компании, обладающих опытом работы в сфере производства или хотя бы теоретической подготовкой в данной области. Поэтому компания, принявшая решение о трансформации такого рода, должна позаботиться о формировании соответствующих компетенций у своих сотрудников или о привлечении новых сотрудников, этими компетенциями обладающих.

Степень воздействия риска может колебаться от умеренной до катастрофической, так как наступление описанной рискованной ситуации может привести к ошибкам в стратегии развития предприятия, в определении потребностей в ресурсах предприятия, к принятию неправильных управленческих решений. Это может привести как к умеренному росту издержек предприятия, так и к многократному увеличению стоимости проекта, и, как следствие, отказу от него.

К этой же группе рискованных ситуаций относится вероятность снижения мотивации персонала в связи с увеличением нагрузки в переходный период, что влечет за собой снижение производительности труда или даже отток наиболее квалифицированных кадров. А это, в свою очередь, повышает вероятность наступления рискованной ситуации, связанной с недостаточной квалификацией сотрудников и влекущей за собой целый спектр различных рисков. Сверхэксплуатация персонала, остающегося на рабочих местах, неминуемо приводит к снижению качества создаваемых благ, а порой (когда она находится на грани допустимой физиологической нормы) влечет за собой повышение производственного травматизма, заболеваемости и нарастание техногенных рисков различной природы [1].

Также в начале переходного периода возрастает вероятность проявления финансовых рисков, в виде превышения запланированных расходов, приводящих к отсутствию или недостаточному объему финансовых ресурсов для проведения требуемой трансформации. Такая нехватка может быть обусловлена как макроэкономическими рискованными факторами, такими как ослабление российского рубля, что существенно повышает, например, стоимость импортного оборудования для российского покупателя, так и ошибками в расчете стоимости проекта, вызванными недостаточной квалификацией специалистов, его осуществлявших.

Вероятность наступления данного риска достаточно велика, так как в современной российской практике за последние десять лет ни один крупный проект, имеющий важное народнохозяйственное значение, не обошелся в первоначальную расчетную сумму. Однако этот факт трудно связать с российской спецификой [2]. Практика показывает, что аналогичные процессы происходят (в большей или меньшей степени) во всех странах, где госзаказ как экономический институт имеет определенные традиции, и с ним связаны сложившиеся контуры финансирования крупномасштабных проектов.

Список использованных источников

1 Нижегородцев, Р. М. Асимметрия информации на рынке труда и проблемы технологической безопасности / Р. М. Нижегородцев // Проблемы управления безопасностью сложных систем : труды XX

международ. конф., Москва, декабрь 2012 г. / под ред. Н. И. Архиповой, В. В. Кульбы. – М. : РГГУ, 2012. – С. 101–105.

2 Как воруют в США [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://newsland.com/news/detail/id/1139000/>. – Дата доступа : 23.04.2015.