

Влияние финансовых рисков на процесс управления в строительных компаниях

Морыженков В.А., д.э.н.,

профессор, зав.кафедрой банковского и страхового дела

Тютикова В.В.,

Государственный университет управления

Аннотация: Зачастую реализация новых проектов становится неудачной или снижаются итоговые проектные показатели. В статье перечисляются устойчивые факторы, затрудняющие реализацию новых проектов, описывается концепция бюджета компании.

Ключевые слова: технологические инновации, бюджетирование, теория управления, персонал, финансовые риски, строительство

The impact of financial risk management in the process of construction companies

Moryzhenkov V.A., PhD,

Professor, Head of Department of banking and insurance

Tyutikova V.V.,

State University of Management

Abstract: Often new projects become unsuccessful or reduced final design parameters. The article lists the stable factors hampering implementation of new projects, describes the concept of the company's budget.

Keywords: technological innovation, budgeting, management theory, personnel, financial risks, construction

Присутствие интереса к технологическим и управленческим инновациям, является причиной возрастающих рисков, негативно влияющих на деятельность компании, задействованных в строительной отрасли. Согласно исследованиям [33] существует целый ряд устойчивых факторов, затрудняющих реализацию новых

проектов, в том числе отсутствие общего видения модели бюджетирования в случаях даже минимальных преобразований среди топ-менеджеров компании, непонимание сотрудниками компании ответственности за реализуемые бизнес-процессы, невнимание к базовым рискам и слабый контроль, недостаточная информатизация, низкая вовлеченность сотрудников компании в данные процессы.

Практика показывает, что нередко среди менеджмента компании отсутствует комплексное понимание процесса управления рисками. Нередко данный фактор называется одной из основных причин неудач реализации новых проектов или снижение итоговых проектных показателей.

В концепции бюджета компании должны быть определены не только цели и задачи, но и место системы управления рисками, а также инициативами по снижению рисков в общей системе управления компанией, ее связи со всеми бизнес-процессами и подразделениями компании. Достижение общего и понятного всем видения системы управления рисками сквозь призму процессорной архитектуры могло бы позволить значительно сократить степень неопределенности, и соответственно повысить эффективность проводимых управленческих решений.

Сотрудники различных подразделений компании нередко забывают или даже не подозревают об иных проектах и управленческих решениях, инициируемых в компании. Кроме того, они не догадываются о своем участии или о выгодах, которые они получают в результате подобных решений. Отсутствие участия сотрудников сказывается на результатах самым негативным образом. Для успешной реализации проекта между тем требуется ясное понимание целей и механизмов его взаимосвязи со всеми бизнес-процессами.

Нередко сотрудники, участвующие в тех или иных процессах, считают, что от них, в целом, ничего не зависит. Однако любые стратегические решения, инициируемые компанией, требуют серьезных комплексных изменений, влекущих за собой изменения сквозь всю процессорную архитектуру. И эффективная реализация стратегических решений возможна только при условии четкого понимания своей ответственности за процесс всех участников, понимания ими своих прав и обязанностей, а также степени неопределенности и способов ее минимизации.

Еще одним узким местом в области реализации концепции риск-менеджмента в компании является неготовность ее инфраструктуры. Эта проблема может привести к затягиванию сроков реализации данной идеи. Требования к масштабам необходимых преобразований определяются масштабами компании, сложностью реализуемых проектов и бюджетной модели. В зависимости от выбранных приоритетов - цена или качество - можно создавать систему под существующую инфраструктуру или развивать инфраструктуру в соответствии с требованиями бюджетной модели.

Вовлеченность и ответственность персонала в процесс управления рисками также является определяющим фактором для достижения успеха тех проектах, которые инициирует компания. В последние десять лет были выявлены тенденции, в соответствие с которыми работодатели предпочитают, чтобы в их компаниях работали не просто удовлетворенные своей работой сотрудники, а глубоко вовлеченный во все бизнес-процессы персонал. Практика доказывает, что существует прямая связь между вовлеченностью персонала и достижением основных показателей проектной эффективности. Другими словами, вовлеченность следует воспринимать как отношение сотрудника к компании и проектам, инициируемым ее руководством, при котором сотрудник проявляет неподдельный интерес к результатам, к которым компания, и делает все для того, чтобы превзойти текущие стандарты качества.

В настоящее время существует точка зрения, согласно которой факторы вовлеченности, вероятно, могут сильно отличаться от компании к компании и от страны к стране. Кроме того, риск-менеджмент продолжает отождествляться с функциональным управлением отдельными производствами и процессами, а не с корпоративным развитием компании в целом. Как результат, выделяемые на риск-менеджмент ресурсы используются не эффективно, а управление рисками осуществляется фрагментарно. Логично предположить, что перечисленные выше проблемы являются следствием отсутствия или недостаточности соответствующей методологической базы.

Действительно, несмотря на значительную изученность большинства разделов анализа и оценки эффективности компаний и деятельности персонала, отдельные вопросы до сих пор не получили должного развития, в том числе

вопросы интеграции системы управления рисками в процессно-ориентированного управление строительными компаниями.

В тоже время неисследованными и неразработанными до сих пор остаются многие направления экономического анализа, имеющие важное теоретическое и прикладное значение, в частности, вопросы внедрения процессно-ориентированной методологии управления в строительных компаниях.

Тем не менее за последние годы одним из наиболее зарекомендовавших себя методов повышения эффективности деятельности компаний стал процессный подход. Реинжиниринг бизнес-процессов стал для менеджмента новым способом управленческого мышления, взглядом на компанию как на сложную систему, которую можно проектировать, строить, перепроектировать. Основным преимуществом данной методологии является возможность быстро и гибко реорганизовать работу компании с учетом изменения рынка и технологий. Как уже было отмечено, для современного бизнеса особое значение имеет скорость и качество управленческих решений, и те строительные компании, которые способны лучше других осваивать и использовать методологию реинжиниринга бизнес-процессов, смогли успешней конкурировать на современных рынках. Новая управленческая парадигма позволила таким компаниям осуществить необходимые инновационные преобразования (в управлении и технологиях) в достаточных для успешной конкурентной борьбы качестве и объемах, сопровождая данные процессы внесением изменений и в структуру компании и в процессы управленческой деятельности. При этом компанию стали рассматривать как сложную систему, имеющую изменяющуюся во времени процессорную архитектуру (в терминах теории управления – сложную динамическую систему). Объектом анализа в управленческой деятельности теперь стала модель бизнес-системы, адекватность и уровень достоверности которой стали рассматриваться в качестве важного фактора успешности проектных решений. Таким образом, модель бизнес-процессов стала объективным инструментом, иллюстрирующим изменения в деятельности и структуре компании при использовании процессного подхода.

В рамках данного подхода рассматривается целый комплекс отдельно взятых процессных моделей: модель «как есть» - основа для будущих изменений, и модели «как должно быть» - как отображение различных потоков событий и иной

информации, касающейся деятельности компании на перспективу. Модели «как есть» и «как должно быть» согласуются между собой, что позволяет сократить издержки, избежать ошибок и повысить вероятность успеха при инициации инновационных изменений. Таким образом, бизнес-моделирование стало современным методом повышения эффективности бизнеса, так как позволяет предварительно оценить последствия тех или иных управленческих решений до реальных изменений в развитии организации. При этом создается достоверное описание деятельности, охватывающее компанию в целом, сконцентрированное на «узких» элементах и проблемных взаимозависимостях, противоречиях и альтернативах.

В тоже время «Несмотря на то, что процессный подход необходим для эффективного функционирования и повышения конкурентоспособности организаций в современных условиях» [18], при его внедрении компании нередко сталкиваются с определенными трудностями. Так, например, анализ фактор внедрения процессно-ориентированного управления в России, позволяет выделить целую совокупность проблем, характерных для российских компаний [43]:

- отсутствие целостной системы определений, понятийного аппарата;
- отсутствие методологической базы в достаточной степени раскрывающей всю палитру возможностей и перспективы использования процессно-ориентированной методологии в деятельности российских компаний;
- отсутствие отраслевых стандартов на описание и регламентацию бизнес-процессов;
- отсутствие опыта использования и не эффективное применение инструментов бизнес-моделирования;
- недостаточность методик и инструментария моделирования бизнес-процессов.

Конечно, многие из указанных проблем являются следствием нехватки или присутствующими разночтениями в методической литературе. Казалось бы, всеми используется один и тот же подход и известная терминология, однако когда начинается проект, выясняется, что значительные расхождения имеются не только в понятиях, но и в методических подходах к процессному управлению [45]. Так, в практике строительных компаний до последнего времени отсутствовали единые

подходы к формированию процессорной архитектуры, к анализу и оценке рисков на базе процессно-ориентированной методологии, без чего невозможно или существенно затруднено применение накопленного потенциала.

С целью повышения эффективности реинжиниринга также стал применяться инструментарий моделирования, позволяющий учитывать факторы, поддающиеся только качественному исчислению [26]. Так, как известно, применительно к бизнес-архитектуре компании, число переменных, требующих учета, контроля и возможных изменений, может измеряться десятками. Увидеть и сформулировать бизнес-модель «как должно быть» на такой многофакторной основе весьма затруднительно. В такой ситуации стала использоваться некая «когнитивная карта ситуации», представляющая собой основные закономерности наблюдаемой в виде ориентированного знакового графа, в котором вершины графа – это факторы (признаки, характеристики ситуации), а дуги между факторами – причинно-следственные связи между факторами [27]. Преимуществом данного подхода стала возможность принятия управленческих решений в условиях резко изменяющейся внешней среды и недостаточности информации об элементах модели и степени их взаимовлияния.

Предпосылкой для распространения данного подхода послужила невозможность моделирования ситуаций и систем, требующих комплексного учета большого количества трудно формализуемых факторов. Как уже было отмечено, одним из этапов процессорного моделирования является построение модели «как должно быть». Именно на данном этапе стало возможным использовать принципы когнитивного моделирования, анализируя, таким образом, влияние многочисленных факторов в цепочках причинно-следственных связей, выявляя факторы, поддающиеся контролю и управлению, рассматривая различные сценарии развития компании. В процессе принятия управленческих решений данная методология опиралась на элементы психологии, теории причинного следствия, теории графов и теории принятия решений.

Подобные инновации потребовали новых принципов и методов управления. Так, например, на практике, в качестве объекта управления стал использоваться принцип двойного менеджмента. Смысл, заложенный в основу данного принципа, состоит в выделении в рамках одной компании двух видов деятельности: основной,

лежащей в самой идеи создания компании, и инновационной, итог которой заключается в создании некоторой дополнительной ценности. При этом основная часть ресурсов сориентирована вокруг основной деятельности, связанной с реализацией тактических и стратегических задач. Источником же инновационной деятельности может являться как основная деятельность компании, так и инвестиционные средства, дополнительно привлекаемые компанией. В любом случае эти средства передаются непосредственно в ведение отдела компании, отвечающего за инновационную деятельность, что позволяет упростить механизм внутрифирменного управления и контроля. Таким образом, инновационные процессы стали самостоятельным объектом управления, имеющим специфические характеристики, в том числе: «неопределенность бизнес-процессов, сложности в прогнозировании и оценке их эффективности и влияния на будущее развитие компании в целом» [70].

Среди основных методов, на основе которого реализуется данный принцип – это бюджетирование на основе себестоимости произведенной продукции или СПР, т.е. метод финансового управления посредством выделения отдельных центров ответственности - структурных подразделений в рамках компании -, имеющих ресурсы, осуществляющих деятельность и несущих ответственность за нее. Таким образом, инновационная деятельность в рамках компании стала рассматриваться в качестве соответствующего структурного инновационного подразделения, своеобразного центра инноваций. По своему характеру такой инновационный центр является, в первую очередь, центром затрат, то есть центром, ответственным за затраты, связанные с осуществлением инновационных преобразований. В тоже время, инновационные преобразования, позволяющие увеличивать конечное качество производимой продукции/услуги, сокращать издержки или производственный/технологический цикл и т.п. могут создавать дополнительную ценность, т.е. стать реальным центром дополнительного дохода.

В тоже время, практика показывает, что процесс бюджетирования посредством выделения отдельных центров ответственности не всегда оказывается эффективным. Особую сложность, представляет собой процесс учета фактора неопределенности и контроля затрат. Практики же говорят о том, что их компании «не очень хорошо справляются» с процессом бюджетирования, и вынуждены

«мириться с такими последствиями неудовлетворительного планирования и прогнозирования как увеличение рисков, затрат, потеря доверия к компании и бизнесу, снижение рыночной капитализации. В этом контексте финансовые риски в процессе бюджетирования представляют собой настоящую опасность, с которой необходимо что-то делать. Более того, в различных источниках в последнее время ни раз появлялись мысли о том, «что время бюджетирования уже прошло» и «что в идеале компании скоро вообще откажутся от ежегодного бюджетного цикла» [71].

В этой связи за последние годы было предпринято множество попыток улучшения процесса бюджетирования и планирования. Эта тенденция «улучшения» охватила все отрасли, причем как небольшие, так и крупные компании. Как результат, процесс улучшений бюджетирования, зачастую ориентируется не только на вопросы повышения эффективности за счет автоматизации процессов, но и на вопросы оптимизации и модернизации бизнес-процессов и на комплексной реорганизации бизнес-архитектуры компании.

С этой точки зрения, затраты на инновационные преобразования в области бюджетирования для компаний превратились в инвестиционные проекты, связанные со значительным привлечением инвестиционных ресурсов, отдача от которых наступает лишь с определенной степенью вероятности. И как показывает опыт, несмотря на все управленческие инновации, эффективность данной деятельности продолжает оставаться достаточно низкой. Например, согласно статистике до 85 % инновационных проектов в России оказываются убыточными и не достигают стадии коммерческой реализации [44].

В качестве одной из причин неэффективности [46] многие специалисты указывают тот факт, что процесс управления инновациями и инновационной деятельности формируется на базе ошибочного представления об осуществлении разработок как о последовательной процедуре реализации отдельных бизнес-процессов и редко включает блок комплексного управления рисками.

Как результат, формируется существенный разрыв между предполагаемой совокупностью инноваций в компании и объемом фактических инновационных преобразований, и, как следствие, - существенный разрыв между планируемыми и реально необходимыми инвестициями.

В силу указанных выше моментов, проблема разработки и внедрения систем риск-менеджмента для строительных компаний, задействованных в инвестиционно-проектной деятельности, представляет собой актуальную проблематику в научном и методическом плане.

Как показывает практика бюджетирования, применяемая сейчас в компаниях, имеет следующие специфические черты, оказывающие влияние на процесс инновационного планирования:

- компании функционируют в условиях высокой конкуренции, что увеличивает риск финансовой неустойчивости и предопределяет необходимость учета риска составляющей при планировании стратегического бюджета инновационных преобразований;
- влияние факторов риска приводит к разбалансированности положительного и отрицательного денежных потоков в процессе инновационных преобразований, увеличивая, тем самым, риск неплатежеспособности компании;
- неравномерность инновационных преобразований в течение планового периода определяет необходимость планирования денежных потоков и распределения прибыли в соответствии не только с текущими, но и инновационными целями компании, что определяет необходимость тщательного планирования оборотных средств;
- высокий уровень капиталоемкости инновационных процессов определяет важность планирования прибыли и формирования системы управления инновациями на с учетом фактора неопределенности;
- недостаточная вовлеченность персонала в процессы инновационного обновления, что снижает эффективность процесса инновационных преобразований в инновационно активных компаниях.

Как результат, с момента утверждения плановых показателей стратегического бюджета компании происходят существенные изменения, что приводит к появлению отклонений фактических значений показателей от плановых и неминуемо сказывается на эффективности работы компании.

Перечисленные факторы повышают инвестиционные риски компании при осуществлении основной финансово-хозяйственной деятельности. Снизить эти

риски можно путем создания эффективной системы управления инновационными преобразованиями внутри компании.

Использованная литература:

1. Адамов Н., Мельцас Е. Основные направления повышения конкурентоспособности строительных организаций // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2013. № 1. С. 206-209.
2. Амутинов А.М., Кеменов А.В. Информационная система управления капитальным строительством. Российский экономический интернет-журнал. 2011. № 1. С. 14-18.
3. Амутинов А.М., Кеменов А.В. Информационная система управления капитальным строительством. Российский экономический интернет-журнал. 2011. № 1. С. 14-18.
4. Амутинов А.М., Кеменов А.В. Производственно-технологическая комплектация капитального строительства. Российский экономический интернет-журнал. 2011. № 1. С. 19-22.
5. Козенкова Т., Кузнецова А. ABC-метод управления дебиторской задолженностью: предпосылки применения, общие рекомендации. РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 3. С. 338-339.
6. Морыженков В.А., Штырикова Н.В. Применение бизнес-симуляции при подготовке компании к получению кредита // Российский экономический интернет-журнал, № 4, 2013. С. 36.
7. Тютикова В., Морыженков В. Синергетический эффект как функциональная основа для реализации стратегических преобразований в строительных компаниях // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 3. С. 324-329.
8. Якутин Ю.В. Особенности управленческих отношений в интегрированных структурах. Менеджмент и бизнес-администрирование. 2010. № 2. С. 4-13.
9. Якутин Ю.В. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях. Москва, 2011.