



УДК 338.436:368 (476)

<https://doi.org/10.47612/978-985-7149-55-1-2020-31-33>

Сергей Беликов, магистр экономических наук, старший преподаватель Белорусский государственный аграрный технический университет, г. Минск

Леонид Догиль, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры бизнес-администрирования Институт бизнеса Белорусского государственного университета, г. Минск



Трансформационно-адаптационные аспекты организации управления рискованными направлениями деятельности предприятий птицеводческой отрасли

В организациях птицеводческой отрасли, нацеленных на принципы трансформации, организационная структура управления является средством обеспечения синергетичности деятельности персонала, координации его усилий и механизмом согласования его деятельности. Эта позиция ориентирует не на жесткую регламентацию системы риск-менеджмента, а на поддержание инициативы управленческой команды предприятия. Риск-менеджмент – одна из важных составляющих менеджмента, направленная на изучение и решение проблем управления рисками, возникающими в деятельности самостоятельной хозяйственной организации, где выделяют три основных ее направления. Первое направление связано с разработкой системы мер, нацеленных на предупреждение и профилактику потенциальных рисков, второе – с вопросами минимизации негативных последствий, которые могут причинить риски хозяйственной организации, третье направление в ситуациях риска ориентировано на получение дополнительных доходов или иных коммерческих преимуществ. Под трансформацией системы риск-менеджмента следует понимать процесс преобразования его организационной структуры вне зависимости от ее величины, формы и функциональной направленности деятельности, нацеленной на получение наилучших результатов функционирования объекта управления с учетом изменяющихся условий внутренней и внешней среды, влияющих на поведение этого объекта [2]. Повышение риска – это оборотная сторона свободы хозяйственной деятельности, своеобразная за нее плата. По мере развития рыночных отношений в Республике Беларусь усиливается конкуренция. Чтобы выжить в этих условиях, нужно решаться на внедрение технических и других новшеств и на смелые, нестандартные действия, а это увеличивает риск. Приходится смириться с неизбежностью риска, научиться прогнозировать его, оценивать и не переходить допустимые пределы. Вместе с тем практика показывает, что чем выше уровень риска, тем значительнее в случае успеха будет прибыль.

Для предприятий птицеводческой отрасли характерны следующие признаки: большой размер и численность работающих, высокая сложность технологических

процессов и организации производства, необходимость постоянной диверсификации производства, многоуровневая организационная структура управления с акцентом на ее централизацию и т. д. В силу этого крупные птицефабрики зачастую не могут быстро и правильно реагировать на изменения внешней среды, тогда как необходимость такой реакции становится все более актуальной, а сам адаптационный процесс должен приобретать непрерывную форму. Неправильная же ориентация в складывающейся ситуации приводит предприятия на грань выживания.

Обращаясь к проблемам адаптации в целом, важно констатировать, что они ставились и решались обычно в таких областях науки, как биология, медицина, социология. В последнее время происходит проникновение терминологии адаптации в информатику, программирование, а также все более в сферы экономики и управления, включая систему риск-менеджмента [3]. Каждый из вышеуказанных методов управления рисками имеет свои достоинства и недостатки. Использовать их целесообразно в отдельности, совокупности или в определенной комбинации в зависимости от неблагоприятного влияния случайных событий и их финансовых последствий. В процессе исследования выделен ряд общих процедур управления различными видами рисков (табл.).

Данные таблицы свидетельствуют, что проблема управления рисками в настоящее время не является частной, то есть встающей перед руководством организации лишь время от времени при принятии актуальных управленческих решений. Оценка хозяйственного риска и разработка программ его снижения в наши дни – часть повседневной управленческой работы, одна из функций управления наряду с управлением качеством, финансами и т. д.

В рамках проведенного исследования речь идет о трансформации организации управления в птицеводческих предприятиях, то есть о возникновении самоорганизующихся образований в рамках формальной структуры управления. Изучение литературных источников показало, что встречаются два варианта самоорганизации, основывающиеся на двух подходах:

- спонтанное формообразование на основе инициативной кооперации сотрудников;

Таблица. Основные мероприятия по управлению рисками птицефабрик союза птицеводов «Белптицесоюз»

Риски	Передача	Снижение	Сохранение	Уклонение
При работе с персоналом	Заключение договорных соглашений	Совершенствование методов управления персоналом. Повышение уровня образования персонала. Внедрение системы поощрения	Своевременная оплата труда. Обеспечение заинтересованности персонала в работе	Использование контрактной системы. Увольнение неквалифицированного персонала
Политические	Страхование	Установление неформальных отношений с должностными лицами	Получение государственных гарантий	Отказ от рискованной деятельности в условиях нестабильной политической обстановки
Коммерческие	Страхование возможных потерь от коммерческой деятельности	Высокие предъявляемые условия к партнерам, поставщикам. Диверсификация производства. Профильный маркетинг. Повышение уровня конкурентности собственной продукции	Предварительная оплата поставляемой продукции	Отказ от сомнительных сделок. Отказ от нежелательных потребителей
Финансовые	Страхование финансовых рисков	Тщательный отбор партнеров. Получение гостарантий	Создание запасов и резервов	Отказ от сомнительных сделок
В процессе выращивания и содержания птицы	Страхование процессов выращивания и содержания птицы	Использование новых технологий, улучшенных кормов	Создание запасов и резервов кормов, установка автономных генераторов	Уклониться от риска практически невозможно, так как это риски, непосредственно связанные со спецификой деятельности предприятий
Имущественные риски	Страхование имущества	Организационно-технические мероприятия. Более тщательный подбор персонала	Создание резервов	Правильная организация мероприятий, направленных на снижение данного вида риска
Природные	Страхование процессов и явлений природного характера	Прогноз процессов и явлений природного характера. Использование новейших разработок по предотвращению негативных последствий	Прогнозирование и моделирование неблагоприятных условий	Отказ от деятельности в сложных погодных условиях
Экологические	Страхование ответственности за нанесение экологического ущерба	Предъявление более высоких требований к организации процесса производства на предприятии с учетом санитарных норм	Погашение ущерба из прибыли, резервных фондов	При правильной организации производства, с соблюдением экологических и санитарных норм, риск стремится к нулю
Транспортные	Страхование транспортных перевозок. Страхование грузов	Регулярная профилактика и ремонт транспортных средств	Создание резервов	Отказ от сделок, которые предусматривают длительные транспортные перевозки
Юридические	Привлечение независимых организаций в качестве независимых юристконсультантов	Тщательное изучение правовой базы	Создание на предприятиях юридического отдела	Ликвидация правовой неграмотности работников и руководителей предприятия
Производственно-технические	Страхование основного производственного и вспомогательного и обеспечивающего оборудования	Прогнозирование производственных процессов, поломок оборудования, отключение электроэнергии, материальных потерь. Улучшение производственных условий	Регулярная профилактика и ремонт	Создание запасов и резерва транспорта основного и инструментального оборудования. Своевременная замена устаревшего оборудования

Примечание. Составлено по данным бухгалтерской и управленческой отчетности объединения «Белптицесоюз».

• целенаправленное образование относительно автономных структурных единиц, управление которыми осуществляется самими их участниками без вмешательства представителей власти [4].

К первому способу можно отнести внутрифирменное предпринимательство (интрапренерство) и «клеточно-органические структуры» (опыт), ко второму – кружки качества и различные самоуправляемые мини-структуры. Под внутрифирменным предпринимательством, или интрапренерством, понимается создание и функционирование в рамках крупных предприятий и их объединений автономных производственно-коммерческих подразделений, которые получают свободу хозяйственной деятельности и право самостоятельно выходить со своей продукцией на рынок.

Уровень самостоятельности вновь создаваемых структур может быть различен: от установления отношений коммерческого расчета до франчайзинга, дочерних компаний и фактически независимых филиалов. К типичным формам внутрифирменного предпринимательства относятся вырастающие под эгидой крупной хозяйственной организации кооперативы, подрядные бригады, арендные подразделения, технопарки, венчурные и совместные предприятия, а также так называемые инкубаторы. Назначение последних не столько в том, чтобы обязательно приносить прибыль, сколько служить опытным полигоном для проверки новейших технологий, отработки современных организационных форм и методов управления предприятием.

Интрапренерство открывает реальные возможности для внедрения эффективных методов партисипативного управления в птицеводческой отрасли, которое, опираясь на нормальные рыночные отношения между всеми субъектами экономической деятельности, позволяет широко использовать принципы самоокупаемости и самофинансирования. При этом исследователи отмечают и отдельные негативные явления, к которым, в частности, относят слепое доминирование мнения большинства или, наоборот, чрезмерное навязывание воли отдельных личностей и приверженность к первоначальному, но не обязательно оптимальным соглашениям. Зарубежные специалисты в этой связи подчеркивают, что задача риск-управляющих состоит в том, чтобы поддерживать активное взаимодействие участников и нейтрализовать негативные побочные эффекты [1].

В то же время следует отметить, что руководители и специалисты ведущих зарубежных организаций (Ричард С. Хайд, компания «Хилл энд Кноултон, Инк»; Стивен П. Кан, директор компании «Эдванс Риск Менеджмент Текникс»; Джек П. Джиссон, президент Международного института менеджмента риска; Лэрри А. Уонер, специалист-аналитик по управлению риском, компания «Марс»; Кристофер А. Данкан, директор по менеджменту в условиях риска корпорации «Кентукки Фрайд-Чикен» и ряд других) постоянно указывали на то, что внедрение новых адаптационных форм риск-менеджмента связано со значительными трудностями и требует проведения большого объема организационной работы, тем более, что их использование предполагает

соблюдение ряда условий. Среди них стабильность производственных параметров для группы; целостный характер основного задания (передача группе полномочий по контролю за бизнес-процессами и качеству продукции, состоянием оборудования, по самостоятельному распределению работ); наличие достаточного потенциала знаний и квалификации для выполнения производственного задания; закрепление за группой производственной территории; наличие санкций группового уровня и групповых стимулов и др.

Результаты анализа существующей системы сбыта и экономическая оценка каналов реализации продукции позволяют сделать вывод о том, что птицеводческие предприятия Республики Беларусь работают в отрыве друг от друга, не получают необходимой информации о состоянии рынков. В силу этого они не могут полноценно ориентироваться в вопросах сбыта и ценах на свою продукцию, создавая тем самым условия для проявления рисков. Решением данной проблемы могла бы стать организация информационно-маркетинговой службы как на уровне самих птицеводческих предприятий, так и на республиканском уровне.

Помимо вышперечисленных методов анализа рисков, существуют еще организационно-технические мероприятия, работа с кадрами, прогнозирование, привлечение независимых экспертов, специалистов. Все они имеют своей целью либо предотвращение проявления рисков, либо минимизацию негативных их последствий.

Степень автономности системы риск-менеджмента должна определяться для каждого птицеводческого предприятия исходя из конкретной ситуации. При повышении уровня ее автономности необходимо особое внимание уделять обучению персонала. Выявлено, что реструктуризация птицеводческого предприятия влечет за собой организационные изменения системы риск-менеджмента. Эти изменения могут производиться ближе к директивному, централизованному управлению с поощрением инициативы действовать умело в нестандартной ситуации, делегированием полномочий и ответственности и осуществляться путем реинжиниринга, а в процессе дальнейшего функционирования предприятия возникает необходимость адаптации организации управления рисками параллельно с процессами самоорганизации управления предприятием.

Список использованных источников

1. Балдин, К. В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия: учеб. пособие / К. В. Балдин. – М. : Дашков и К, 2013. – 420 с.
2. Дубновицкая, Е. Риски корпоративного управления / Е. Дубновицкая // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 12. – С. 85–97.
3. Нопков, В. П. Организация предпринимательской деятельности (схемы и таблицы): учеб. пособие / В. П. Нопков. – СПб. : Питер, 2007. – С. 130–150 (раздел «Сущность предпринимательского риска»).
4. Бартон, Т. Л. Комплексный подход к риск-менеджменту / Т. Л. Бартон. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2003. – 306 с.