

Угрозы для бизнеса: теории, методы, предположения



Автор статьи:

Т.Рыжикова,

д.э.н., профессор

Государственный университет управления

tnr411@yandex.ru

Threats to business: theory, methods, assumptions

Ключевые слова: риск, промышленный диссонанс, прогноз рисков, выявление рисков, приоритизация рисков.

Keywords: risk, industry dissonance, risks forecast, risk identification, risk prioritization.

In this article we have analyzed the problems of identification of the industry dissonance risks. We have assessed their influence and proved the necessity of early detection of risks. Furthermore, we have offered the identification and prioritization process of the branch discord risks.

Интерес к проблеме «неожиданного банкротства» у автора возник не вчера, но только в последнее время он стал структурироваться в некую теорию. И в этой статье хотелось бы рассмотреть эту проблему со стороны рисков, которые называют рисками отраслевого диссонанса (industry dissonance risks). А недавнее мое участие в проведенном исследовании, касающемся предприятий outdoor – индустрии [1], позволило отчасти классифицировать и структурировать проблему. Обычно банкротство предприятия объясняется его финансовыми проблемами. Как правило, приводятся данные о невозможности погасить долги, расплатиться по кредитам. Предприятию ставится в вину неправильная реструктуризация долгов, споры с хозяйствующими субъектами. И на этот случай имеются различные методики прогнозирования банкротства, расчет интегральных показателей прогнозирования возможного банкротства, к которым относятся следующие: модель Э. Альтмана (**Z score model of Edward Altman**), модель Аргенти (**Argenti**), модель В. Бивера¹, модель А. Винакора и Р. Смитира (A. Winakor, R.F. Smith) и другие. Также можно упомянуть модели, разработанные учеными Иркутской государственной экономической академии, Казанского государственного технологического университета, Комитетом по обобщению практики аудирования (Великобритания) (International Auditing Practices Committee - IAPC), модель платежеспособности Управления отчетности Банка Франции. В перечисленную группу относятся методы многомерного дискриминантного анализа, методы скорингового анализа, а также методы расчетно-аналитического и описательного характера, позволяющие сгруппировать предприятия по классам платежеспособности. Именно последние методы являются промежуточными между количественными и качественными.

Однако накопление долга, невыплата кредита или иная подобная ситуация возникла *из-за каких-то причин*. И эти причины почти всегда остаются за пределами разбирательств. Часто трудно выделить главную причину, которая дала основной толчок к падению прибыли или продаж предприятия, а иногда и того и другого. В качестве метода исследования здесь используются soft research (слухи, инсайтная информация и др.)

Причин в подавляющем большинстве случаев три:

1. Менеджмент и владельцы предприятия занимались мошенничеством и не собирались платить по долгам. Такие ситуации - это варианты *спланированного банкротства*.
2. Менеджмент предприятия плохо образован и ведет дела неграмотно. *Закономерное банкротство*.
3. Менеджмент и владельцы предприятия неправильно оценили перспективы бизнеса, имеющиеся риски и, как результат, получили убытки. *Именно эти неправильно оцененные перспективы и являются первопричиной, а сложившиеся ситуации некоторые исследователи называют отраслевым диссонансом*.

Часто предприятия не замечают и не прогнозируют угроз извне до тех самых пор, когда уже никакие действия не могут спасти предприятия от банкротства. Именно раннее обнаружение таких угроз может предотвратить банкротство или хотя бы материально смягчить удар.

Многие исследователи интересовались этими угрозами. М. Портер был одним из первых, кто официально обратился к этой проблеме, обозначив «слепые зоны». М. Портер [2] разделил проблему на две части: собственные предположения компании о себе и предположения фирмы о своих конкурентах и отрасли. Когда эти предположения ошибочны, тогда и случаются, по мнению Портера, «слепые зоны».

Б. Джиллад [3] расширил предположения М. Портера. Он сформулировал теорию распознавания скрытых угроз и разработал систему конкурентного раннего предупреждения, методику идентификации «слепых пятен» и подход к управлению создавшейся ситуацией.

К. Фляйшер и Б. Бенсуссан [4], суммируя результаты многих исследований, сформулировали «семь основных источников «слепых зон»:

1. Неверные предположения
2. Бич победителя или гипотеза высокомерия
3. Усиливающаяся приверженность
4. Перспектива в условиях ограничений или ограниченная ценностная ориентация
5. Излишняя самоуверенность
6. Эвристическая представительность или обоснование по аналогии
7. Просеивание информации».

Однако, как правило, все эти подходы связаны с личностью менеджера, его гибкостью, психотипом и т.д.

Однако риски, приводящие к так называемому диссонансу отрасли, очень разные и, по мнению автора, имеют разное влияние на предприятие, на его жизненный цикл. Какие риски можно отнести к рискам отраслевого диссонанса, а какие уже исследованы и легко идентифицируются или просто являются результатами плохого контроля за финансами, отсутствием планирования, плохого маркетинга или менеджмента и т.д.?

Рассмотрим несколько примеров скрытых угроз, которые негативно повлияли на работу предприятий. Автор умышленно не называет компании, потому что подобных примеров множество, да и предприятия борются со своими проблемами, и эта борьба в ряде случаев не закончена.

Машиностроительный завод – старейшее предприятие области, с более чем 130-летней историей, во многом определившее историю края, выпускало до 10-х годов 21 века конкурентоспособную продукцию. С вводом в эксплуатацию сразу нескольких автомобильных заводов и созданием так называемого «Российского Детройта» на рынке труда области произошли положительные изменения, которые самым негативным образом сказались на работе данного предприятия. Эти изменения касаются создания большого количества рабочих мест и непосредственно изменившегося в области уровня оплаты труда. Возможное повышение оплаты труда работникам предприятия может сделать продукцию завода неконкурентоспособной. То есть «приподняв сегмент автомобилестроения, уронили путевое машиностроение». Предприятие пострадало не из-за проблем в отрасли и не от действий конкурентов, а из-за проблемы регионального масштаба. То есть, можно обанкротить компанию, воздействуя на любую составляющую деятельности предприятия: кадры, энергоносители, материалы и т.д.

Следующий пример: предприятие, созданное на базе существующих эксплуатационных депо и эксплуатируемого локомотивного парка в одной из республик бывшего СССР. В функции предприятия входит: оказание услуг тягового подвижного состава; обеспечение безопасности движения при поездной и маневровой работе; техническая организация работы локомотивов. В то же время GE Transportation подписала соглашение с предприятием о сборке 150 маневровых локомотивов. Именно это событие привело к крушению системы технической организации работы и обслуживания локомотивов. Данные локомотивы не требуют обслуживания каждые 500 км, как отечественные, производившиеся в Советском Союзе и производящиеся до настоящего времени, поэтому вся имеющаяся система депо (предприятий, осуществляющих эксплуатацию и ремонт подвижного состава железных дорог) требует изменений в самое короткое время, да и не нужны они уже в таком количестве. Таким образом, пострадала сфера технического обслуживания локомотивов, и результатом будет сокращение предприятий этой сферы, потеря рабочих мест, реструктуризация отрасли. В этом случае, новые локомотивы не являются субститутами, да и ввела их в действие сама головная компания, однако такие риски также можно отнести к рискам отраслевого диссонанса. И это риски, требующие раннего обнаружения еще на уровне принятия решений.

Следующий пример: один из основных машиностроительных заводов в России, изготовителей путевой техники, предназначенной для строительства и поддержания в рабочем состоянии железнодорожных, трамвайных путей. Крупнейший машиностроительный завод «пал жертвой» при подрыве Невского экспресса. Его основной партнер РАО РЖД после теракта приостановил покупку вагонов для экспрессов. То есть доля крупного клиента (в данном случае РАО РЖД) оказалась критической даже для такого крупного предприятия, и оно не смогло справиться с текущей ситуацией и находится в щекотливом положении. Мы видим, что несчастье – подрыв Невского экспресса – спровоцировал приостановку взаимоотношений завода и РАО РЖД. До последнего времени такие ситуации мы видели и в авиапроме. Крушение любого самолета влечет приостановку эксплуатации соответствующей модели

самолетов, что подрывает работу авиастроительных предприятий, авиакомпаний, которые эксплуатируют такие самолеты, и т.д. Это усиливается тем, что компаниям выгодно унифицировать парк самолетов, вагонов, машин и др., это снижает затраты на обслуживание. Кроме того, здесь главным фактором является то, что рынок покупателя очень ограничен и на нем присутствует монополист, способный своими действиями блокировать продажи компании, а компания, в свою очередь, целиком полагалась на такого партнера. Для того чтобы оставаться устойчивым, предприятие должно балансировать между крупным клиентом и открытым рынком. А всегда ли это возможно?

Пример из другой области: наружная реклама. Одна из крупнейших моноформатных компаний, имевшая до 2 тыс. оригинальных рекламных поверхностей, была вынуждена свернуть свой бизнес и уйти с рынка. И она не единственная. Самый тяжелый удар сегменту моноформатных компаний нанесли административные меры по упорядочению наружной рекламы и сокращению количества носителей. Такие виды, как реклама на временных ограждениях, строительных сетках, перетяжки и др., были упразднены, а вместе с этим с рынка уходят компании, которые специализировались на таком размещении. Дальнейшие меры по упорядочению размещения наружной рекламы могут привести к полному исчезновению данного сегмента и всех компаний, которые в нем работают, если они быстро не перестроятся, а это не всегда возможно.

Еще пример: компания вышла в 2005 году на международный рынок с дешевой и очень важной продукцией – акриловой кислотой, используемой при производстве бытовой химии, моющих средств, пластмассы. Для российского рынка эта продукция была инновационной. Компания в тот период была единственным российским предприятием, выпускающим акриловую кислоту. Поэтому приостановка выпуска на открытый рынок акриловой кислоты одним из европейских предприятий BASF, производящих более 20% общего объема, оказалась способна вывести рынок из равновесия и взвинтить цены. Разоряются мелкие потребители акриловой кислоты, которые не могут приобретать ее по повышенным ценам, а затем и мелкие производители. Компания лишается рынка сбыта. Была ли эта ситуация отраслевым диссонансом? Маленькая победоносная война, которую провел концерн BASF, была замечена предприятием, только когда ситуация стала необратимой. Но здесь выступает еще одна проблема, проблема стратегическая, проблема, вырастающая из того, что не все звенья технологической цепочки отрасли находятся внутри страны. Очень часто в России мы имеем только сырьевые звенья или уже конечные (сборка, если это машины или приборы и т.д.). То есть опасность остаться без комплектующих, без промежуточных компонентов поджидает многие предприятия...

Не менее интересны примеры в сфере малых предприятий. О. Толмачев [5], рассматривая свою теорию сверхзатрат, заключает, что малые предприятия являются объектом сверхдавления со стороны окружающей среды. Такое давление наиболее заметно проявляется в B2B области, когда малые и крупные компании являются партнерами. С одной стороны, наличие крупного клиента у малой компании является положительным, стабилизирующим фактором, позволяющим планировать развитие на относительно длительный период. С другой стороны, крупная компания становится дополнительным фактором риска и давления. Малое предприятие вынуждено приспосабливаться, когда обычные между крупными компаниями условия взаимоотношений автоматически переносятся на отношения с малыми компаниями, и постепенно малое предприятие начинает «жить не по средствам». Здесь имеются в виду обязательства: внедрение автоматизированных систем, которые используют большие компании, отсрочки платежей по выполненным контрактам от трех до шести, а иногда до девяти месяцев и т.д.

Таким образом, можно привести еще множество примеров первоначальных причин банкротства предприятий. При этом автор в данной статье не хочет затрагивать криминальную сторону причин и методов банкротства, хотя многие из них пересекаются. И пересекаются не только когда дело касается производства, но и применительно к территориям, на которые необходимо повлиять. Автор рассматривает как компании, которые уже претерпели банкротство, так и компании, которые борются со своими проблемами и эта борьба в ряде случаев не закончена. Изучив ситуации, которые привели к банкротству, можно привести события (см. табл. 1), игнорирование которых привело рассмотренные компании к тяжелым для них последствиям.

Таблица 1. Ситуации, приводящие к банкротству в вышеперечисленных примерах

№	Сложившаяся ситуация	Событие, приведшее к сложившейся ситуации	Последствия	Причина
1.	Увеличение себестоимости в связи с неконтролируемым	Введение в регионе в эксплуатацию новых предприятий с более высокоопла-	Снижение конкурентоспособности, убытки	Предприятие имело конкурентное преимущество низкого порядка (дешевую рабочую силу)

	повышением оплаты труда в регионе	живаемыми рабочими местами		
2.	Сокращение трудоемкости обслуживания машин	Введение в эксплуатацию новых машин с минимальными требованиями к обслуживанию	Снижение потребности в обслуживании, как следствие – падение продаж и сокращение рабочих мест	Предприятия (депо) не заметили прихода на рынок нового вида путевого оборудования
3	Приостановление крупным клиентом закупок продукции на неопределенный период	Теракт, техногенная катастрофа и др.	Снижение дохода, сокращение производства, убытки	Предприятие сфокусировалось на крупном клиенте, не работало на открытом рынке и недостаточно занималось диверсификацией.
4	Приостановка находящейся в эксплуатации техники	Техногенная катастрофа	Заккрытие компании	Парк оборудования унифицирован (характерно для авиапредприятий)
5	Уход с рынка	Изменение законодательства на муниципальном уровне и градостроительной политики	Снижение дохода, сокращение продаж, убытки	Предприятие сконцентрировалось на одном формате и не занималось диверсификацией
6	Ситуация на грани банкротства	Сокращение объема вывода на открытый рынок выпускаемого товара	Взлет цен, затем их падение, снижение продаж из-за разорения клиентов, не выдержавших высоких цен	Предприятие не среагировало на ситуацию, не оставило цены на прежнем уровне
	И т.д.			

Таким образом, мы можем выделить три группы рисков, требующих раннего обнаружения:

1. *Направленные действия конкурента*

2. *События извне, ненаправленные, однако предприятие попадает в зону их влияния*

3. *Технический прогресс и порождаемые им инновации, меняющие взгляды на технические средства.*

При этом эти риски могут иметь глобальную или территориальную направленность, то есть касаться всех предприятий отрасли или только предприятия(й), находящихся на данной территории. Кроме этого, все эти риски имеют *разную скорость и разную силу влияния*, а соответственно, и разные последствия.

Для прогнозирования банкротства компаний автором выделены, исследованы и описаны риски отраслевого диссонанса, влияющие на их деятельность. Установлено, что ранняя идентификация изменения (непременное условие для оценки уровня риска отраслевого диссонанса) затруднена из-за отсутствия механизма. Определение наихудшего с точки зрения того или иного рынка риска основано на вероятности ожидаемых предприятием потерь.

Риски, нуждающиеся в раннем предупреждении, получены (см. табл. 2), на основе результатов исследования оценены их влияние и степень угрозы жизнедеятельности предприятия. Но, безусловно, этого недостаточно. Необходимо количественно оценить их скорость и влияние.

Таблица 2. Скорость и сила влияния рисков отраслевого диссонанса

№	Риски	Причина	Сила влияния	Скорость влияния
	Риск отказа клиента, занимающего значительную долю в объеме продаж в результате проблем самого клиента или катастрофы, форс-мажора	Превышение доли заказов клиенту - монополисту свыше уточненной точки безубыточности	Зависит от размера превышения доли заказов	Высокая
	Риск запрета использования оборудования или технологий из-за невыясненных проблем, повлекших тяжелые последствия	Превышение доли оборудования или технологий в общем производственном процессе реализации	Зависит от размера доли	Высокая
	Риск утраты конкурентоспособности вследствие повышения себестоимости	Предельное значение доминирующей статьи затрат в себестоимости	Зависит от размера конкурентного преимущества по затратам	Средняя
	Риск потери занятости	Смена поколения обслуживаемого оборудования	Зависит от доли работ по обслуживанию этого вида машин или оборудования	Средняя
	Риск потери клиентов	Невыраженная ценовая война, направленная на временное повышение цен	Зависит от раннего распознавания	Высокая
		Смена потребностей у потребителей, вследствие технического прогресса		
	Риск ограничений бизнеса	Изменение законодательства на федеральном и муниципальном уровне	Зависит от степени диверсификации бизнеса	Средняя

Если мы попробуем эти риски укрупнить, то мы видим, что влияние этих рисков может сказываться на продажах, на себестоимости или в целом на функционировании производства (рис.1).



Рис. 1 – Три группы рисков отраслевого диссонанса

Количественная оценка, назовем ее «интегральный показатель рисков отраслевого диссонанса», может быть найдена по формуле:

$$I_j^k = \sum_{i=1}^N M_{ij}^k \cdot a_i^{jk}$$

Где N – количество рисков; a_i^{jk} – сила i -го риска, получаемого k -ой компанией (при $j=1$) с точки зрения влияния на устойчивость компании; M_{ij}^k – ожидания к изменению от скорости i -го риска, получаемого k -ой компанией (при $j=1$).

Мы видим, что возможны следующие ситуации, при которых значение интегрального показателя одинаково:

1. Риск имеет значительную силу, но незначительную скорость влияния, то есть его раннее обнаружение позволит предприятию выиграть время и если и не избежать неприятностей, то хотя бы их смягчить. Например, политика, проводимая в регионе, повысила статус работника, увеличилась заработная плата, но пострадавшее предприятие имело время перестроиться.

2. Риск незначительный, но мгновенный. Раннее его обнаружение невозможно. Можно лишь прогнозировать возможность подобной ситуации, однако предприятие может быть застигнуто врасплох, и устойчивость предприятия зависит от запаса финансовой прочности, как, например, в случае с изменением правил на рекламном рынке.

И ситуация, когда риск одновременно значительный и мгновенный – у предприятия нет возможности спастись, как в ситуации, связанной с крушением.

Таким образом, чем хуже будет положение предприятия в том или ином аспекте риска, тем быстрее предприятие подойдет к банкротству, при этом финансовые показатели могут быть вполне положительными. Ведь ни один интегральный показатель не говорит о невозможности банкротства, а лишь о степени его вероятности. Поэтому предприятие, идентифицирующее свои риски быстрее, чем другое, имеет шанс выжить, но только в случае, если риск имеет наибольшую скорость влияния. Исследуя показатели, которые могут использоваться при оценке рисков, можно сделать вывод, что они должны охватывать как финансовые, так и экономические, маркетинговые, инновационные, юридические перспективы бизнеса и иметь отраслевую окраску.

Список использованной литературы.

1. Рыжикова Т.Н., Садовникова О.В. Риски отраслевого диссонанса в OutDoor-Индустрии. Green Controlling: Сборник тезисов III Международного конгресса по контроллингу/ Под науч. ред. С.Г.Фалько. – М.:НП «Объединение контроллеров», 2013. С 125-130.
2. Портер, Майкл Э. Конкуренция. / Пер. с англ. М.: Изд. дом Вильямс, 2003. – 496 с.
3. Джилад Б. Конкурентная разведка. Как распознавать внешние риски и управлять ситуацией. СПб.: Питер, 2010. 320 с.
4. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2009. 541 с.
5. Толмачев О.Л. Контроллинг скрытых сверхиздержек малых предприятий: парадоксы и противоречия // журнал «Контроллинг», № 45, сентябрь 2012. С. 10-13
6. Day G.S. Strategic Market Planning. - St. Paul, West Publishing Company, 2004. - 234 S.
7. Doyle P. Marketing Management and Strategy, New York, Prentice-Hall, 2nd edition, 2003.
8. Lafuente, A., V.Salas. Types of Entrepreneurs and Firms: The Case of New Spanish Firms. Strategic Management Journal, Vol. 10, pp. 17-30, 1989.
9. Milne R. EU Business Wary over Recovery // Financial Times. 2009. Nov. 12. P. 6.
10. William H. Beaver, Financial Ratios as Predictors of Failure, Empirical Research in Accounting Selected Studies, 1966, Supplement to Journal of Accounting Research, 4, pp. 71-111

¹ William H. Beaver, Financial Ratios as Predictors of Failure, Empirical Research in Accounting Selected Studies, 1966, Supplement to Journal of Accounting Research, 4, pp. 71-111