

УДК 334.758.4:303.823-057.17

Лазарева М.Г., к.е.н.
м. Київ

КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ДИНАМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ХОЛДИНГА

Анотація. Запропоновано комплексна система управління динамічною стійкістю і ризиками для холдингової компанії. Розглянуто взаємозв'язок між елементами процесу управління динамічною стійкістю: процесом управління, формуванням керуючих впливів і алгоритмом макропроектуювання. Запропоновано ключові індикатори ризику та адаптивності. Розглянуто приклад оцінки ступеня впливу підрозділів керуючої компанії холдингу на рівень його адаптивності.

Ключові слова: холдинг, система управління, динамічна стійкість, ризики, адаптивність.

Аннотация. Предложена комплексная система управления динамической устойчивостью и рисками для холдинговой компании. Рассмотрена взаимосвязь между элементами процесса управления динамической устойчивостью: процессом управления, формированием управляющих воздействий и алгоритмом макропроектирования. Предложены ключевые индикаторы риска и адаптивности. Рассмотрен пример оценки степени влияния подразделений управляющей компании холдинга на уровень его адаптивности.

Ключевые слова: холдинг, система управления, динамическая устойчивость, риски, адаптивность.

Abstract. The paper proposes a complex control system of dynamic stability and risks at holding companies. It is examined the relationship between the elements of the management of dynamic stability: the control process, the formation of control actions and macro algorithm design. It is proposed key risk indicators and adaptability. It was done the example of the assessment of the impact of divisions of the management company of holding for its level of adaptability.

Key words: holding, management system, dynamic stability, risks, adaptability

Постановка проблеми у загальному вигляді. Холдингові компанії в сучасній економічній системі грають визначальну роль. Холдинги найчастіше є не тільки ВВП-утворюючими організаціями, але й впли-

вають на конкурентоспроможність країни, її стійкість і економічну безпеку. Для українських холдингів питання стійкості є першочерговим, так як їм доводиться конкурувати з більш великими і досвідченими компаніями з багаторічною історією.

Стійкість в загальному випадку передбачає здатність фірми зберігати свої базові параметри в певній галузі стабільності при виконанні фірмою своїх стратегічних і тактичних цілей при збуреннях з боку зовнішнього чи внутрішнього середовища. Різного роду і сили обурення з боку зовнішнього чи внутрішнього оточення пов'язані з невизначеністю подій, тобто ризиками. Холдинг повинен не просто підтримувати свої показники діяльності на певному рівні, а й розвиватися: додається вектор розвитку, тобто доцільно говорити про динамічну стійкість компанії.

Необхідно будувати таку систему керування динамічною стійкістю холдингу, яка б дозволяла з високим ступенем надійності протистояти більшості ризиків зовнішнього та внутрішнього характеру шляхом використання механізмів швидкого реагування та попереджувальних дій.

Аналіз останніх публікацій. Інтерес вчених – економістів до теми стійкості досить високий. Кожен автор-дослідник розглядає стійкість з різних точок зору, що, в кінцевому рахунку, дозволяє поступово створити цілісне уявлення про це поняття. Вагомий вклад у розвиток цього поняття внесли вчені різних галузей знань: М.І. Сетров [10], М. Месарович, Я. Такахага [5] (загальна теорія систем), В.О. Острейковській [7] (теорія катастроф), Н.Н. Моїсєєв [6] математична фізика) і ін.

Ведуться дослідження вітчизняними вченими-економістами: М.О. Удовиченко, О.П. Андрійчук, С.О. Бурий, М.В. Кравченко та ін. М.В. Самосудів визначає стійкість щодо поставленої мети і пропонує алгоритм управління, що використовує системну стійкість. У такому варіанті позиціонуються цільові функції підсистем і існує можливість проводити ресурсний аналіз або синтез [9]. Рішенням схожою проблеми, але математичною мовою шляхом вирішення задач лінійного програмування, займається Н.В. Зубанов [3]. Він розглядає стійкість у разі варіювання параметрів цільової функції при незмінності значень інших параметрів.

Під економічною стійкістю С.Н. Анохін розуміє «такий рівноважний стан промислового підприємства, при якому економічні та управлінські рішення здатні регулювати основні чинники сталого становища підприємства: виробництва, фінансів, персоналу та стратегії в заданих межах ризику» [2]. А.В. Усов і Е.Н. Гончаренко вважають, що «управління стійкістю економічної системи повинно ґрунтуватися на оптимізації прогнозних характеристик. В умовах невизначеності система управління повинна бути сприйнятливою як до кількісної, так і до важко обумовленою евристичної інформацією» [13]. Система управління ризиками отримала широке

поширення переважно у фінансових установах. Останнім часом стає актуальним побудова системи управління операційними ризиками в компаніях нефінансового сектору, як правило, як частина Кодексу корпоративного управління компанією (див. [12]).

Інтегрованої системи управління стійкістю та управління ризиками в даний момент не існує. Видається за доцільне об'єднати ряд положень системи управління динамічної стійкістю і системою управління ризиками.

Метою статті є побудова комплексної системи управління динамічної стійкістю холдингових компаній з урахуванням елементів системи управління ризиками.

Виклад основного матеріалу. Під системою управління динамічною стійкістю будемо розуміти сукупність прийомів, методів впливу на систему-холдинг, які забезпечують їй підтримку заданого положення (рівновага) або переведення її в новий якісний стан (розвиток). Таким чином, динамічна стійкість холдингу включає дві складові: стійкість системи та її розвиток. Ці дві складові реалізуються через наступні чинники динамічної стійкості: збалансований портфель бізнесів, механізм швидкого реагування, врегульовані відносини власності, налагоджені бізнес-процедури, збалансована структура й система прийняття рішень. На нашу думку кожен з цих факторів впливає на стан холдингу в кожен момент часу. Це визначальні чинники – будівельні блоки системи, від якості побудови яких залежить, в кінцевому рахунку, ефективність функціонування системи-холдингу в цілому.

У загальному випадку процес управління розбивається на процеси «аналіз-планування-контроль» і замикається петлями зворотних зв'язків знову на перший етап «аналіз» і т.д. Схематично можна уявити процес управління в холдингу наступним чином (див. Рис. 1.).

Для коректного функціонування системи управління динамічної стійкістю доцільно збалансувати її з системою управління ризиками холдингу в силу тісноти зв'язку цих систем. З цією метою можна розглядати групу ризиків, які пов'язані з чинниками, що роблять значний вплив на динамічну стійкість, оскільки саме вони формують переваги холдингу, як системи і, в кінцевому рахунку, визначають конкурентоспроможність групи компаній:

1. Ризик втрати динамічної стійкості, пов'язаний з організацією системи прийняття рішень в групі компаній. Ми назвали умовно в моделі фактор, що впливає на стійкість – система прийняття рішень.

2. Ризик втрати динамічної стійкості, пов'язаний з поганою якістю, відсутністю або частковим функціонуванням бізнес-процедур – єдиних стандартів діяльності.

3. Ризик втрати динамічної стійкості, пов'язаний з відсутністю або на неналежному рівні виконуваними процедурами, які визначають взаємовідносини між власниками.

4. Ризик втрати динамічної стійкості, пов'язаний з відсутністю або неякісним виконанням регламентів, що регулюють взаємовідносини між власниками і топ-менеджментом, між керуючою компанією і дочірніми підприємствами; неякісно створеною функціональною структурою і незафіксованими правилами взаємодії оргланок (відсутністю відповідальності).

5. Ризик втрати динамічної стійкості через незбалансований портфель бізнесів та/або через неякісне управління портфелем.

6. Ризик втрати динамічної стійкості, пов'язаний з відсутністю або поганою роботою механізмів швидкого реагування на обурення внутрішнього і знішнього характеру.

При об'єднанні систем отримуємо такі складові комплексної системи управління динамічної стійкістю і ризиками в холдингу: рис. 2 (для малюнка використувався зразок, запропонований IFC [12, с.27]).

Система управління ризиками більшою мірою спрямована на ліквідацію наслідків ризиків, оскільки в ідеології закладений принцип непередбачуваності систематичних ризиків, управління якими в принципі опускається в силу повної непередбачуваності останніх. Система управління ризиками (кредитними, валютними, операційними) спрямована на їх мінімізацію та ліквідацію наслідків. В системі управління динамічною стійкістю вся робота також спрямована на мінімізацію втрат від зовнішніх і внутрішніх збурень, але більшою мірою орієнтована на створення механізму попереджувальних дій. Основний принцип, який ми закладаємо в систему управління динамічною стійкістю холдингу – це те, що завжди є час на завчасні дії для здійснення захисту від зовнішніх збурень, включаючи кризи. Кризи ніколи не наступають раптово. Завжди можна виявити ознаки майбутньої кризи. Для цього можна скористатися системою патернів: типових реакцій на кризи. У кожному такому патерні будуть присутні характерні ознаки появи кризових подій, вказуватися можливі відправні точки. Наприклад, у випадку кризових ситуацій в Україні: поки існує глобальне невирішене питання щодо геополітичного позиціонування країни в світовому масштабі, існуватиме загроза зміни політичного курсу практично в будь-який момент часу. Ця загроза, проте, реалізується шляхом поступових кроків, в силу інерційності реагування економічної системи. Фактів обвалу ринків, цін курсу національної валюти в один день при таких подіях не спостерігалось. Це означає, що, за наявності патернів, що описують поведінку в кризових ситуаціях з певним часом реагування, цілком можливо заздалегідь (до моменту початку погіршення ситуації) вибудувати свою стратегію поведінки. Для цього в комплекс заходів необхідно включити, наприклад, систему довгострокових контрактів. Мова йде не тільки про контракти з споживачами, але і контрактів, що дозволяють хеджувати валютні і кредитні ризики (форвардні, ф'ючерсні і т.п.). У нас в країні рідко користуються такими інструментами, так як в таких контрактах завжди фор-

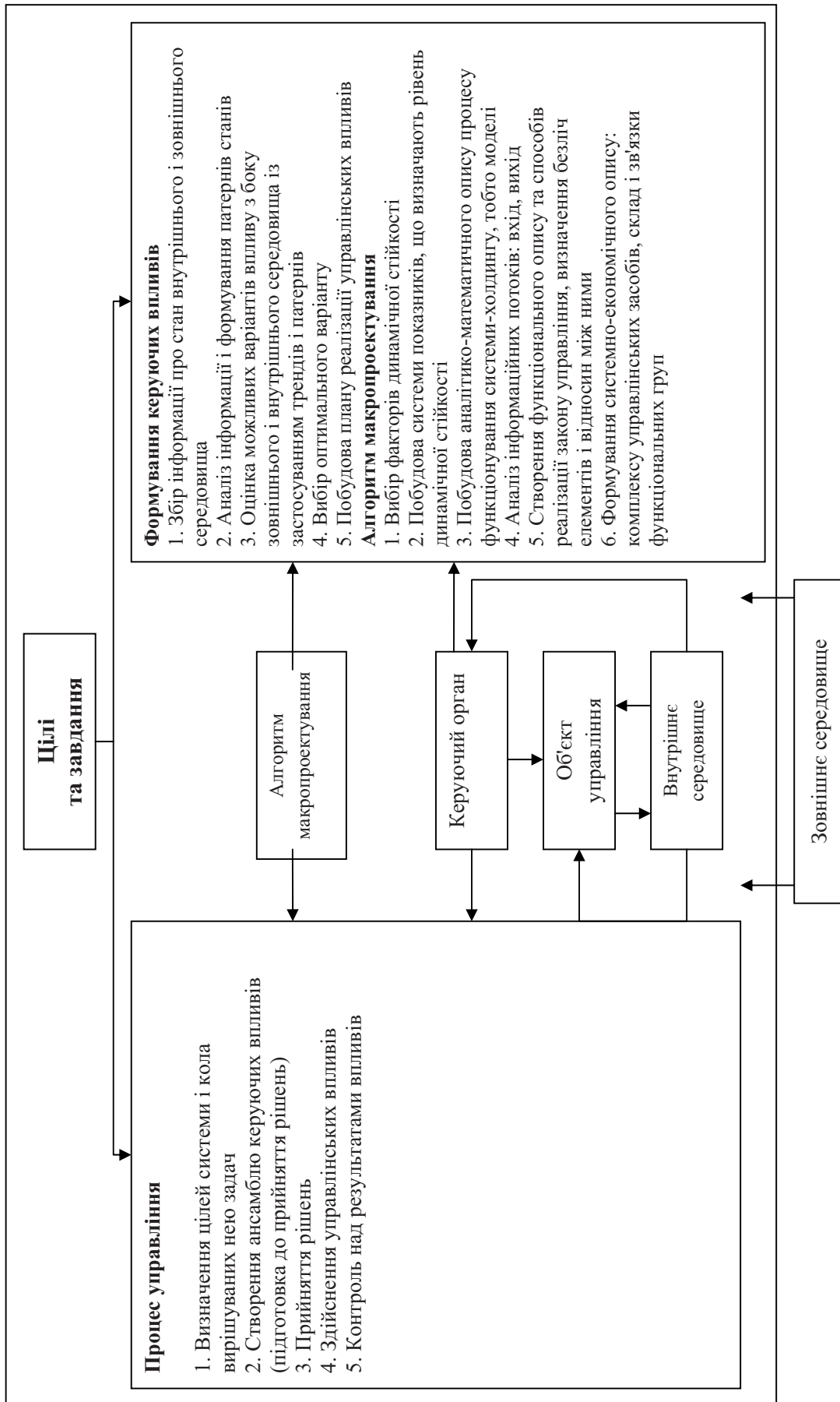


Рис. 1. Взаємозв'язок елементів процесу управління динамічною стійкістю холдингу

варті ціни вищі, ніж ціни спот. Поки в Україні немає культури страхування ризиків. Про це свідчить слабо розвинений ринок страхування і практично відсутній ринок деривативів. Власники бізнесу тільки починають розуміти доцільність використання сучасних інструментів мінімізації ризиків. Поки основна частина компаній використовує короткострокові контракти, тоді як саме довгострокові контракти можуть гарантувати мінімізацію втрат або оперувати з похідними фінансовими інструментами. В основному сучасними інструментами користуються тільки відкриті компанії.

Найголовніше для системи динамічної стійкості – це знайти правильне збалансоване впровадження та побудову всіх правил і процедур, пов'язаних з факторами динамічної стійкості, тобто створити систему з резервуванням. Збалансований портфель гарантує стійкість під час криз через його склад, т.к. не всі бізнеси під час кризи однаково реагують. Частина бізнесів в ці періоди приносить навіть підвищені доходи (наприклад, виробництво яйця чи м'ясо курей бройлерів).

Іншими словами представляється доцільним створення системи планування запобігання кризових і катастрофічних подій і подолання їх наслідків. Запобігання подій кризового характеру спрямоване на зменшення загрози їх настання до того, як вони можуть настати (попереджувальні дії). Для цієї мети розроблені і використовуються механізми швидкого реагування та система спеціальних бізнес-процедур. Для тих ситуацій, коли катастрофічну подію не вдалося

запобігти, необхідно включати механізм подолання наслідків таких подій. Цей механізм повинен передбачити можливість відновлення критично важливих функцій після події. Як правило, це стосується стихійних лих, катастроф техногенного характеру та нещасних випадків, які насправді важко передбачити.

Доцільно поєднати систему ключових індикаторів ризиків та динамічної стійкості (табл.1).

Ключові індикатори адаптивності оцінюються для кожного з підрозділів компанії, що управляє, оцінюється ступінь впливу підрозділу на величину коефіцієнтів адаптивності. Приклад такої оцінки представлений в табл. 2.

При величині коефіцієнта адаптивності:

$K_a \leq 0,38$ присвоюється низька ступінь впливу на рівень адаптивності – Н;

$0,39 \leq K_a \leq 0,62$ присвоюється середній ступінь впливу на рівень адаптивності – С;

$0,63 \leq K_a \leq 1$ присвоюється високий ступінь впливу на рівень адаптивності – В.

Оцінка ступеня впливу окремих підрозділів керуючої компанії на конкретний фактор динамічної стійкості визначається експертним шляхом. Для цього можливе використання як системи експертних оцінок, так і внутрішніх ринків рішень.

У холдингу вводиться єдиний стандарт управління динамічною стійкістю. Це комплекс дій, який супровод-

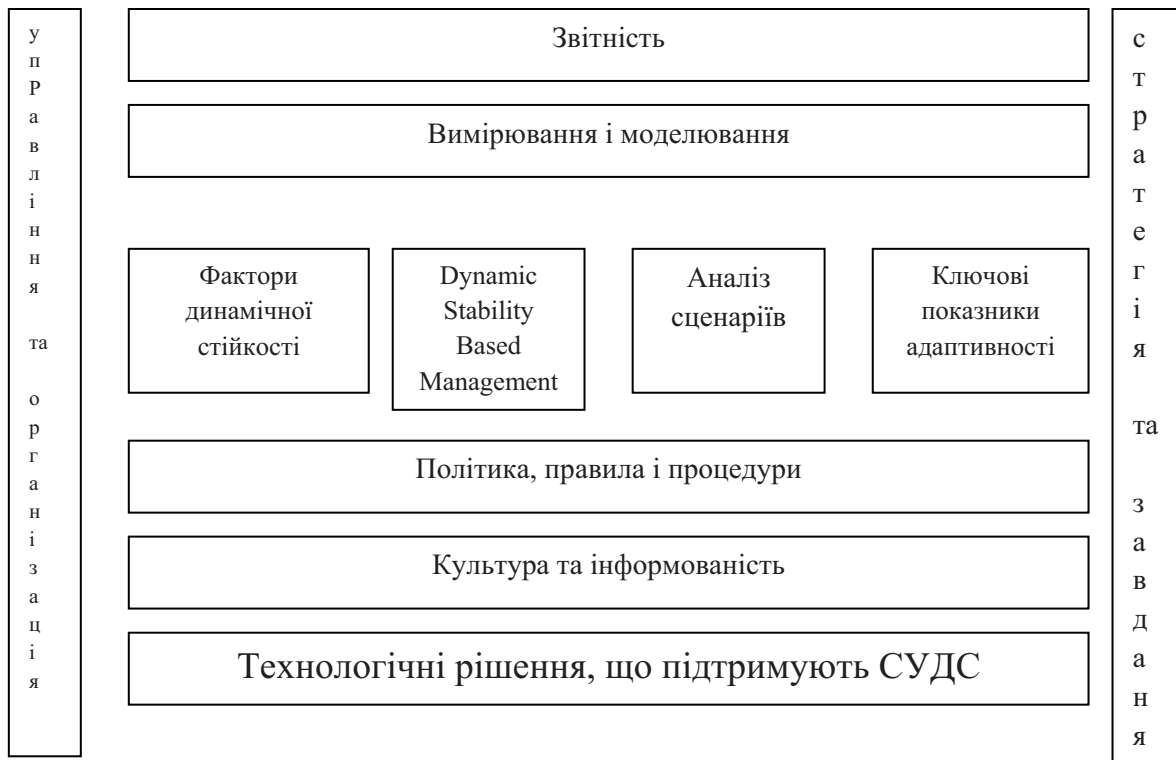


Рис. 2 Приклад системи управління динамічною стійкістю

Таблиця 1.

Система ключових індикаторів ризику та адаптивності

Вимірювання ризику та адаптивності	Тип індикаторів
Частота	Кількість ризикових подій. Кількість подій втрати динамічної стійкості.
Тяжкість	Обсяг ризикових подій і подій втрати стійкості. Середня величина збитків від ризиків і втрати динамічної стійкості Максимальна тривалість зривів діяльності: – при ризикових подіях – при втраті стійкості.
Вплив	Загальна сума збитків за ризиком і при втраті динамічної стійкості. Вартість пом'якшення за ризиками і по подіях втрати стійкості.

Таблиця 2.

Приклад оцінки ступеню впливу підрозділів керуючої компанії холдингу на рівень його адаптивності

Підрозділи керуючої компанії / чинники динамічної стійкості	Збалансований портфель бізнесів	Бізнес-процедури	Відносини власності	Збалансована структура	Механізм реагування	Система прийняття рішень	РАЗОМ
Власники	В	Н	В	С	В	В	В
Топ-менеджмент	В	В	Н	В	В	В	В
Управління розвитку	С	С	В	В	В	В	В
Юридичне управління	С	Н	В	С	С	С	С
Фінансове управління	Н	С	Н	Н	С	С	С
Господарський відділ	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н
Бухгалтерія	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н
Інноваційний центр	В	Н	Н	Н	С	С	С

Джерело: Розроблено автором. Приклад виконано на підставі проведеного аналізу в групі компаній «Ландгут».

жується відповідним комплектом документів, який передбачає опис всіх правил, процедур, методик і т.п. Для кожного підприємства відбувається вимір окремих показників адаптивності за факторами динамічної стійкості, вибудовується стратегія поліпшення цих показників. Це стосується холдингів, в яких в кожному бізнесі – різні партнери, в такому разі доцільно встановлювати для кожного такого підприємства індикативну величину за фактором «відносини власності». Схожа ситуація з бізнес-процедурами. Часто зустрічається в практичній діяльності ситуація, коли на різних підприємствах впроваджуються з різною швидкістю бізнес-процедури (при наявності єдиних стандартів), тому важливо вимірювати показник адаптивності за фактором «бізнес-процедури» і для кожного підприємства холдингу окремо. Ці коефіцієнти можуть служити не тільки індикаторами фактичного стану, але і цільовими установочними показниками. При цьому можливе створення коридору значень, в рамках якого можна допускати відхилення конкретного показника в ту чи іншу сторону.

Будь-яка система управління буде вважатися життєздатною і ефективною, якщо в ній діє система прийняття рішень, що дозволяє з високим ступенем надійності приймати оперативні та стратегічні рішення.

Висновки

Система управління динамічної стійкості охоплює всю діяльність холдингу, яка укладена в чинниках, що визначають динамічну стійкість груп компаній: збалансований портфель бізнесів, відрегульовані відносини власності, налагоджені бізнес-процедури і діюча ефективна система прийняття рішень. При об'єднанні системи управління динамічної стійкістю і системи управління ризиками можна досягти високих результатів діяльності, збільшивши ступінь адаптивності групи компаній до практично будь-якого роду збурень внутрішнього та/або зовнішнього характеру.

Процес управління комплексною системою динамічної стійкості і ризиками передбачає наступні етапи: визначення цілей системи і кола вирішуваних нею

завдань, створення ансамблю керуючих впливів (підготовка до прийняття рішень), прийняття рішень, здійснення управлінського впливу і контроль над результатами впливів.

Складові елементи комплексної системи управління динамічної стійкістю і ризиками пропонуються наступні: виявлення ризику та / або втрати стійкості, вимірювання ризиків та динамічної стійкості, безперервний моніторинг, контроль, аудит і мінімізація ризиків та адаптивності, інтегроване управління. Для системи управління стійкістю і ризиками створюється система ключових індикаторів залежно від частоти, тяжкості і ступеня впливу на систему.

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрійчук О.П., Бурій С.А. Управління економічною стійкістю підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – №6, Т.1. – 2011.- с. 100- 102.
2. Анохин С.Н. Исследование стратегий экономической устойчивости промышленных предприятий: на примере предприятий машиностроения и металлообработки: автор. ...канд. экон. наук. – 08.00.05.Саратов, 2003. – Режим доступа: <http://www.dissertat.com/content/issledovanie-strategii-ekonomicheskoi-ustoichivosti-promyshlennykh-predpriyatii-na-primere-p>
3. Зубанов Н.В. Анализ устойчивости относительно поставленной цели как один из подходов к описанию функционирования организации в условиях неопределенности монография. – Самара, 2001. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m66/>
4. М.В. Кравченко Підвищення економічної стійкості аграрних підприємств // ЕКОНОМІКА: реалії часу. – №1 (11). – 2014. – с.38- 42.
5. Месарович М., Такахара Я. Общая теория систем: математические основы. Под ред. С.В.Емельянова. – М.: Мир, 1978. – 312с.
6. Моисеев Н.Н. Биота как регулятор и проблема sustainability // Вычислительная математика и математическая физика, 1994. – №34:4. – С. 533–544.
7. Острейковский В.А. Анализ устойчивости и управляемости динамических систем методами теории катастроф. – М.: Высшая школа, 2005. – 326с.
8. Прангишвили И.В. Системный подход и общесистемные закономерности. Серия «Системы и проблемы управления». – М.: СИНТЕГ, 2000. – 528с.
9. Самосудов М.В. Основы корпоративной динамики. – Химки: Институт международных экономических отношений, 2007. – 248с.
10. Сетров М.И. Общие принципы организации систем и их методологическое значение. – М.: Наука, 1971. – 120с.
11. Удовиченко М.О. Економічна стійкість аграрних підприємств: фактори, види, модель побудови // ВІСНИК Полтавської державної аграрної академії. – №2. – 2012. –с. 185-189.
12. Управление операционными рисками. Обзор и внедрение передовой практики. – Режим доступа: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d6e5dd004d6fa1b085d1b548b49f4568/ECA-CR_OPRISK_training-RU.pdf?MOD=AJPERES.
13. Усов А.В., Гончаренко Е.Н. Система управления устойчивостью предприятия // Вестник ВГУ. Серия экономика и управление. – № 2. – 2013. – С. 153-157.