

## **ДЕЛОВОЕ ПАРТНЕРСТВО С ИНОСТРАННЫМИ КОМПАНИЯМИ КАК СПОСОБ МИНИМИЗАЦИИ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ РИСКОВ**

***В.П. Кузнецов***

*Волжская государственная инженерно-педагогическая академия*

***А.М. Вазьянский***

*Нижегородский государственный технический университет*

Рыночная деятельность хозяйствующих субъектов по определению является рискованной, поскольку собственно деятельность происходит в условиях неопределенности. В момент принятия решений практически невозможно получить точные и полные знания об отдаленной во времени реализации стратегии предприятия, о всех действующих или потенциально могущих проявиться внутренних и внешних факторах. То или иное проявление неопределенности может задержать наступление запланированных событий, изменить их содержание или количественную оценку либо вызвать нежелательное развитие событий. В результате намеченные цели, ради которых принимаются решения, не будут достигнуты.

Минимизация рисков жизнедеятельности предприятия должна быть обеспечена его экономической безопасностью — это такое состояние хозяйствующего субъекта, при котором жизненно важные структуры и деятельность характеризуются высокой степенью защищенности от нежелательных изменений.

Понятие экономической безопасности предприятия имеет ряд черт, присущих в целом безопасности как универсальной категории природных, общественных и биологических систем. При этом обеспечение и поддержание экономической безопасности должны формулироваться как задача управления хозяйственным риском.

Хозяйственный руководитель, находясь в сфере постоянного действия тех или иных отклоняющих факторов, вынужден рисковать, т.е. принимать решения в условиях неполной информации, «без точного расчета», надеясь на удачу, что требует от него определенной смелости и решительности. Риск является неизбежной составной частью любой хозяйственной деятельности. Применительно к промышленным предприятиям, хозяйственная активность которых связана главным образом с производством продукции, необходимо отметить, что они могут успешно работать и развиваться, лишь избегая чрезмерно рискованных решений. В особенности это касается крупных промышленных предприятий, поскольку они втягивают в рискованные ситуации тысячи работников, в большинстве своем не склонных к риску. Для таких предприятий характерными являются решения и действия, ориентированные на уменьшение риска. В этом смысле они принципиально отличаются от тех хозяйственных структур, экономическая активность которых связана именно с использованием ситуаций повышенного риска (операции на фондовых рынках, спекуляция ценными бумагами, венчурное финансирование и т.п.).

Руководители производственных предприятий не могут позволить себе такой свободы в принятии резких, «крутых» решений, как спекулянты или коммерсанты. Производственные предприятия в своей хозяйственной деятельности вынуждены быть более консервативными и осмотрительными, так как обременены освоенной технологией, установленным оборудованием, подготовленным и обученным персоналом и т.п.

В период подготовки и принятия любого хозяйственного решения нельзя с полной уверенностью утверждать, какая конкретно конъюнктура сложится на рынке, какие могут возникнуть неожиданные технические препятствия или конструктивные проблемы, какой будет реакция окружающей хозяйственной среды на ввод в действие или новые характеристики функционирования промышленного объекта. Покупателям может не понравиться новый товар, позиция данного предприятия в традиционном для него секторе рынка может измениться по причинам, не зависящим от предпринимателя и т.п. Однако, имеются практические возможности по нейтрализации либо смягчению нежелательных последствий факторов риска. Эти возможности включают в себя критический анализ ситуации и стратегических решений, идентификацию потенциальных опасностей, привлечение дополнительной информации. Авторы предлагают рассмотреть как один из способов минимизации рисков возможность сотрудничества с иностранными компаниями.

Необходимо сделать безусловно важное ограничение — к числу иностранных компаний авторы относят фирмы, имеющие многолетний опыт успешной рыночной деятельности и функционирующие в цивилизованном рыночном пространстве. Речь, конечно, не идет о фирмах-«однодневках» и предпринимателях, занимающихся противозаконной деятельностью.

Несколько слов о понимании самого риска. Во-первых, риск — это не статическая характеристика, а управляемый параметр, на его уровень можно и необходимо оказывать воздействие. Во-вторых, поскольку такое воздействие можно оказать только на «познанный» риск, то его надо анализировать, т. е. выявлять и идентифицировать факторы риска, оценивать последствия их проявления. В-третьих, для учета риска в деятельности производственного предприятия полезно различать «стартовый» и «финальный» уровень риска. Факторы риска в бизнесе как источники и причины нарушения экономической безопасности можно классифицировать по разным признакам. Определив в качестве объекта анализа риска предприятие производственного типа, можно подразделить факторы риска такого субъекта хозяйственной деятельности в зависимости от сферы возникновения на внешние и внутренние. К внешним для производственного предприятия относятся факторы, обусловленные причинами, не связанными непосредственно с деятельностью самого предприятия. Внутренними факторами риска будем считать факторы, появление которых обусловлено или порождается деятельностью самого предприятия.

Очевидно, внешние факторы риска можно подразделить на политические, социально-экономические, экологические и научно-технические. Рассмотрим каждый из этих факторов через призму делового партнерства с иностранной компанией.

Среди политических факторов риска для деловой активности производственных предприятий в настоящее время существенными являются такие, как стабильность политической власти на федеральном и региональном уровне и связанная с ней возможность кардинального пересмотра сложившихся отношений собственности. На этом фоне участие в предпринимательской деятельности иностранного капитала представляется неким гарантом, страховым полисом для российского предприятия. Примерами многолетнего и достаточно уверенного функционирования являются ОАО «Борский стекольный завод» и ЗАО «Инструмент-РЭНД» (Нижегородская область), «Паккард Электрик Системз» (Самарская область), «Континентал Пласт» (Ленинградская область).

Большую группу составляют внешние факторы риска, возникающие в социально-экономической сфере. Некоторые из них возникают в результате нормо-

творческой деятельности федеральных и региональных органов власти: изменения налоговых нормативов или процентных ставок по кредитам Центрального банка; дополнительная денежная эмиссия; новые правила ведения внешнеэкономической деятельности; изменение правил валютного обращения; повышение тарифов на грузовые перевозки железнодорожным транспортом и др. Такие решения приводят к резкой перемене ситуации на рынках, где оперирует предприятие, вызывают появление новых конкурентов, новых товаров и т.п. Однако опыт западных менеджеров и партнеров может предоставить готовые сценарии реагирования на подобные изменения, не исключается также и финансово-организационная поддержка, направленная на стабилизацию российского участника совместного бизнеса.

Другие факторы социально-экономической группы носят менее предсказуемый характер. Так, для производителей товаров народного потребления важными могут оказаться такие факторы, как резкое падение платежеспособного потребительского спроса в регионе традиционного сбыта продукции предприятия. Но показательным, в данном случае, является пример ООО «Посуда» (г. Бор Нижегородской области), которое совместно с турецкой фирмой Pasabahce освоило производство разнообразной посуды, конкурентоспособной на мировом рынке и по цене, и по качеству.

Все большую роль в последнее время в работе предприятий играют экологические факторы риска, обусловленные взаимодействием производства с окружающей природной средой. В этом плане очень важным является требование западных компаний к своим партнерам во всем мире соответствия международным экологическим стандартам серии ISO 14000.

Всякое производство тесно связано с прогрессом в науке и технике, а конкретно — с использованием научно-технических достижений. Как это ни покажется странным, влияние инноваций может представить угрозу экономической безопасности предприятия. Так, освоение конкурентами новой технологии, существенно снижающей издержки производства традиционной для данного предприятия продукции, позволит им получить преимущество в ценовой конкуренции. По мнению авторов настоящей статьи, именно научно-технические факторы риска могут быть заметно снижены, благодаря сотрудничеству с иностранными компаниями. Одним из характерных примеров является опыт ООО «Стандартпласт-Иваново», предприятия по производству автомобильной битумной шумоизоляции. Это предприятие одним из первых начало поставки своей продукции на завод «Форд Мотор Компании» в Ленинградской области. На одном из этапов сотрудничества «Форд» обратился к ивановцам с предложением разработать новый для российского автопрома продукт — магнитные детали шумоизоляции, т.е. такие детали, которые можно просто позиционировать на кузове собираемого автомобиля, без применения специальных клеев и иных средств. Ни один российский автосборочный завод ранее не запрашивал от поставщиков подобного продукта. В настоящее время ивановцы освоили названный вид продукции, ООО «Стандартпласт-Иваново» является фактически единственным поставщиком магнитных битумных деталей, что позволило значительно уменьшить риск быть невостребованным на рынке шумоизоляции.

Внутренние факторы риска возникают непосредственно в сфере хозяйственной деятельности предприятия, которую принято разделять на промышленную и непромышленную. Непромышленная (в основном социальная) сторона деятельности предприятия, направленная на удовлетворение бытовых и культурных по-

требностей коллектива, в данной работе не рассматривается. Промышленная деятельность предприятия складывается из процессов производства, воспроизводства, обращения и управления, важнейшим из которых является первый. В свою очередь производственный процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных основных, вспомогательных и обслуживающих процессов труда. В этих сферах возникают специфические факторы риска.

К факторам риска основной производственной деятельности относятся недостаточный уровень технологической дисциплины, аварии, внеплановые остановки оборудования или прерывания технологического цикла предприятия из-за вынужденной переналадки оборудования и т.п. Сотрудничество с иностранными компаниями обязательно приведет к совершенствованию всех вышеперечисленных процессов. Достаточно иллюстративный в этом смысле пример — внедрение производственного опыта «Тойоты» в ОАО «ГАЗ» при помощи западной компании «Йомо».

Факторы риска вспомогательной производственной деятельности — это перебои энергоснабжения, удлинение по сравнению с плановыми сроками ремонта оборудования, аварии вспомогательных систем (вентиляционных устройств, систем водо- и теплоснабжения и т.п.), неподготовленность инструментального хозяйства предприятия к освоению нового изделия и др.

В сфере обслуживающих производственных процессов факторами риска могут оказаться сбои в работе служб (например, авария или пожар в складском хозяйстве), выход из строя вычислительных мощностей в системе обработки информации и др.

Причиной ухудшения экономического положения предприятия может стать недостаточная патентная защищенность продукции и технологии предприятия, позволившая конкурентам освоить выпуск аналогичной продукции. Нет необходимости уточнять, что все обозначенные вопросы обязательно попадают в поле зрения иностранных партнеров и/или менеджеров, после чего получают квалифицированное решение на основе имеющегося западного опыта.

В сфере кадровых проблем возможно появление таких факторов риска, как неверная оценка необходимого периода подготовки и переподготовки кадров, отток квалифицированной рабочей силы, появления предприятий с более выгодными условиями оплаты труда в регионе и т.п. Опыт показывает, что с внедрением на предприятии западных стандартов и процедур, отношения с персоналом, как правило, переводятся на контрактную основу, с конкурсным замещением должностей и систематическим обучением.

На основании всего вышеизложенного авторы считают, что деловое партнерство с иностранными предприятиями, в рамках как совместного производства, так и договорных отношений, должно обеспечивать и практически обеспечивает целенаправленное развитие и минимизацию многих хозяйственных рисков российского предприятия, гарантируя приемлемый уровень его экономической безопасности.