

Władimir Jewgieniewicz Kantor, Andriej Jewgieniewicz Kuracz

Sankt-Petersburski Państwowy Uniwersytet Ekonomiki i Finansów

UWZGLĘDNIANIE RYZYKA W PROCESIE OPRACOWYWANIA STRATEGII ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: W artykule omówiono konieczność uwzględniania ryzyka przy opracowywaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Zwrócono uwagę na funkcje ryzyka, jego podmioty oraz znaczenie analizy strategicznej.

Słowa kluczowe: ryzyko, strategia, analiza strategiczna.

Jak wiadomo, w praktyce nie ma biznesu bez ryzyka. Dlatego na wszystkich etapach planowania strategicznego konieczne należy przewidzieć identyfikację, klasyfikację i opracowanie metod uwzględniania wpływu ryzyka na uzyskany wynik.

Istnienie ryzyka, stwierdza A.V. Lanskov [2005, s. 8], jest bezpośrednio związane z pojęciem nieokreśloności. Nieokreśloność zakłada istnienie czynników, przy których wyniki działania nie są zdeterminowane, a stopień ewentualnego wpływu na te czynniki nie jest znany. Ryzyko jest to działalność związana z przezwycięzeniem nieokreśloności w sytuacji nieuniknionego wyboru, w procesie której istnieje możliwość ilościowej i jakościowej oceny prawdopodobieństwa osiągnięcia pożądanego wyniku, niepowodzenia lub odstępstwa od celu.

Zespół autorów pod kierownictwem J.M. Rogovej [Rogova, Tkačenko, Ševčenko 2001, s. 5] również ściśle wiąże ze sobą pojęcia ryzyka i nieokreśloności. Piszą oni, że ryzyko jest to zapłata za nieokreśloność wyników opracowywanych decyzji. Nieokreśloność, ich zdaniem, jest to niezgodność między ilością informacji niezbędną do wykonania zadania a ilością informacji posiadaną przez firmę.

W świetle powyższego ryzyko podmiotu gospodarczego jest to nieokreśloność (niejednoznaczność) jego wyników ekonomicznych w przyszłości, uwarunkowana nieokreślonością (niejednoznacznością) samej przyszłości.

Należy zaznaczyć, że brak jednolitego, ogólnie przyjętego podejścia do zdefiniowania pojęcia ryzyka można wyjaśnić różnorodnością samych rodzajów ryzyka oraz zróżnicowanym stopniem i charakterem ich wpływu na rozwój biznesu. Jest kwestią oczywistą, że ryzyko jako takie występuje we wszystkich sferach działalności człowieka, w tym również w planowaniu strategicznym. Zapewne w tej sferze dzia-

łalności człowieka przez pojęcie ryzyka należy rozumieć możliwość nieosiągnięcia prognozowanych wartości kluczowych czynników w procesie realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Mówiąc o funkcjach ryzyka, można wyróżnić jego funkcję regulacyjną i ochronną. Funkcja regulacyjna ma dwojaki charakter: może się przejawiać w formach konstruktywnych i destrukcyjnych. Konstruktywność związana jest z tym, że ryzyko podczas realizacji zadań gospodarczych odgrywa rolę swoistego katalizatora, ponieważ to z nim wiązana jest aktywność, ukierunkowanie na przyszłość, poszukiwanie nowatorskich rozwiązań.

Destrukcyjny charakter funkcji wyraża się w tym, że przyjęcie i realizacja rozwiązań z nieuzasadnionymi wskaźnikami ryzyka prowadzi do awanturnictwa, przy czym ryzyko jest czynnikiem destabilizacyjnym.

Funkcja ochronna ma także dwa aspekty: społeczno-genetyczny i społeczno-prawny.

Aspekt społeczno-genetyczny sięga starożytnego społeczeństwa, kiedy już we wczesnych etapach cywilizacji ludzie usiłowali szukać środków ochrony przed ewentualnymi niepożądanymi skutkami. Obecnie te próby doprowadziły do utworzenia i funkcjonowania różnego rodzaju funduszy ryzyka, które sprzyjają stabilizacji działalności gospodarczej. Oprócz tego stabilność pomaga zapewnić także mechanizm ponownego podziału ryzyka – „przeniesienie” ryzyka z jednej sfery działalności do drugiej.

Istota społeczno-prawnego aspektu ochronnej funkcji ryzyka polega na zapewnieniu prawa do ryzyka. Prawne uregulowanie ryzykownej działalności konieczne jest nie tylko do ochrony inicjatorskich pracowników, ale i do stymulowania w praktyce skłonności do ponoszenia ryzyka.

Mówiąc o ryzyku, nie wolno pominąć podmiotów ryzyka. Są to ci, którzy biorą na siebie ryzyko w całości, w części lub pośrednio, albo ci, którzy zarządzają ryzykiem. Zgodnie z powyższym do podmiotów ryzyka można zaliczyć wszystkich partnerów przedsiębiorstwa. Jednak każdy z partnerów ma swój interes związany z działalnością przedsiębiorstwa i ocenia pożądany poziom ryzyka z punktu widzenia tego interesu. Często dopuszczalne granice ryzyka jednych grup partnerów mogą nie pokrywać się z granicami drugich. Każdy właściciel, jak wiadomo, stara się uniknąć nieuzasadnionego ryzyka. Dlatego nawet jeśli istnieje możliwość uzyskania znacznej kwoty zysku z ryzykownego projektu, nie każdy się na to zdecyduje. Każdy z partnerów ma inne percepcje i skłonność do ryzyka i, co za tym idzie, w różny sposób ocenia tę samą ryzykowną operację. Właśnie dlatego ważne jest osiągnięcie kompromisu co do zgodności granic optymalnych wartości według wyznaczonego zestawu wskaźników strategii.

Tak więc przy planowaniu strategicznym już w stadium procesu stawiania celów ważne jest osiągnięcie określonego konsensusu i kompromisu na płaszczyźnie rozumienia ryzyka i jego dopuszczalnego poziomu, co niewątpliwie jest jednym z najbardziej skomplikowanych zadań w strategicznym zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie.

Jednak nawet przy doskonałym zrozumieniu powyższej problematyki pozostaje jedna nierozstrzygnięta kwestia: jak zmierzyć i ocenić ryzyko? Można stwierdzić, że ocena ryzyka jest jednym z najbardziej złożonych problemów w teorii ryzyka.

Dokładnie o ocenie ryzyka pisze A.N. Petrov [2008, s. 356]. Zauważa on, że ryzyko w większości wypadków jest nieokreślonością mającą takie czy inne prawdopodobieństwo. W celu zmierzenia ryzyka konieczne jest określenie ewentualnych wariantów realizacji strategii, odpowiadających określonemu poziomowi ryzyka, a następnie prawdopodobieństwa każdego z tych wariantów. W praktyce istnieje dość dużo kryteriów i wskaźników, za pomocą których mierzy się poziom ryzyka. Jednak, zdaniem autora, na potrzeby planowania strategicznego celowe jest stosowanie wskaźnika poziomu ryzyka.

Wskaźnik ten, zdaniem A.N. Petrova, powinien być określony dla każdej konkretnej strategii jeszcze na etapie procesu stawiania celów. Ten poziom może być określony przez zestaw kryteriów oceny i granice ich odchylenia. Strategię można uznać za zrealizowaną, jeśli osiągnie się wcześniej określone odchylenia od kryteriów oceny. Mechanizm pomiaru tych odchyleń jest złożony i niejednoznaczny w stosowaniu, ale w planowaniu strategicznym ważne jest określenie wariantu takiego pomiaru, który w najlepszy sposób uwzględniłby ewentualne czynniki wpływu i rozmiar ich oddziaływania na odchylenia od osiągnięcia wskaźników oceniania.

Aspektem o niemałym znaczeniu w planowaniu strategicznym w przedsiębiorstwie jest analiza ryzyka przedsiębiorstwa. Proces ten ma określoną specyfikę, spowodowaną tym, że, po pierwsze, planowanie realizowane jest w dostatecznie długim okresie; po drugie, liczba uczestników procesu opracowania planu strategicznego i jego realizacji jest znaczna; po trzecie, zewnętrzne otoczenie i cele samych uczestników procesu planowania podlegają dynamicznym zmianom.

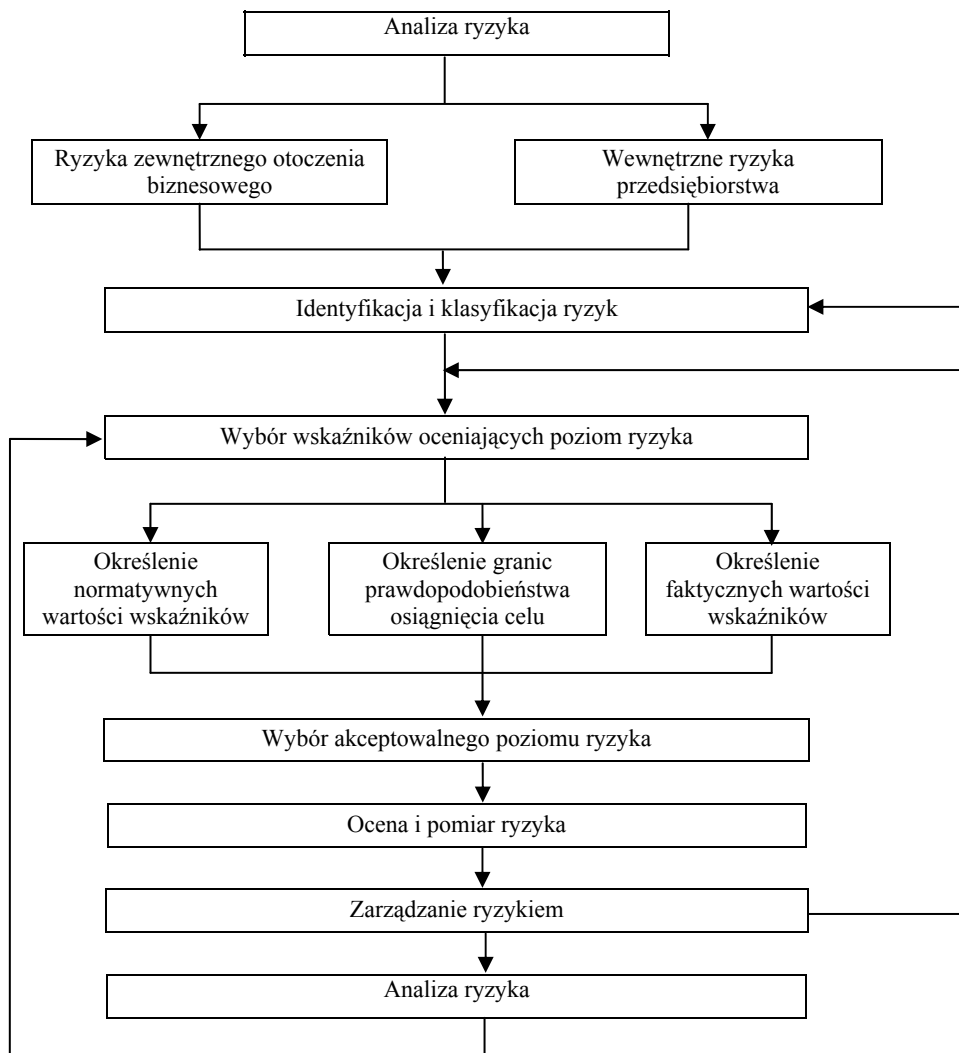
W sposób jednoznaczny można stwierdzić, że wielość czynników mających wpływ na proces tworzenia planu strategicznego i tworzenie specyfiki tego procesu w sposób istotny komplikuje analizę ryzyka. W toku strategicznej analizy ryzyka ważne jest zbadanie wszystkich uczestników procesu opracowania i realizacji strategii, stopnia ich wpływu, a także czynników bezpośrednio wpływających na realizację planu i wielu innych danych charakteryzujących obiekt.

Jak słusznie zauważa A.N. Petrov, rzadko spotyka się ryzyko mające jednostkowy charakter oddziaływania. Wszystkie rodzaje ryzyka w większości są ze sobą powiązane, co w sposób istotny utrudnia wybór metody ich analizy. W związku z tym proponuje się przeprowadzać analizę ryzyka po uprzednim jego rozdzieleniu na trzy podstawowe kategorie:

- ryzyko strategicznych dziedzin gospodarowania i zewnętrznego otoczenia biznesowego,
- ryzyko konkretnego przedsiębiorstwa lub ryzyka wewnętrzne,
- ryzyko określonego projektu, strategii, produktu.

Schemat zasadniczy procesu strategicznej analizy ryzyka przedstawiono na rys. 1.

Analizę strategiczną ryzyka w przedsiębiorstwie należy zacząć od analizy ryzyka właściwego dla strategicznych dziedzin gospodarowania i dopiero po tym przejść



Rys. 1. Model procesu strategicznej analizy ryzyka

Źródło: opracowanie własne.

do analizy zewnętrznych ryzyk przedsiębiorstwa i poszukiwań ich wzajemnych powiązań. Następnie należy przeanalizować ryzyka konkretnych strategii, które mogą oddziaływać na wynik końcowy, uwzględniając przy tym stwierdzone na wcześniejszych etapach powiązania różnych rodzajów ryzyka.

W procesie analizy ryzyka według każdego z wymienionych wyżej aspektów konieczne jest:

- przeprowadzenie identyfikacji i klasyfikacji ryzyka według wyznaczonych cech,
- ujawnienie podstawowych źródeł ryzyka,

- określenie prawdopodobieństwa spowodowania strat, nieosiągnięcia celu lub nieuzyskania wyniku uwarunkowanego pojedynczymi źródłami ryzyka,
- zmierzenie stopnia ryzyka,
- wyznaczenie podstawowych działań umożliwiających zmniejszenie stopnia oddziaływania analizowanych rodzajów ryzyka.

Ponadto w procesie strategicznej analizy ryzyka ważne jest uwzględnianie wobec niego szeregu wymagań:

- odstępstwa kryteriów oceny realizacji strategii pod wpływem konkretnego czynnika ryzyka powinny być określone, o ile jest to możliwe, indywidualnie,
- straty z tytułu jednego z rodzajów ryzyka niekoniecznie zwiększają prawdopodobieństwo straty spowodowanej innym rodzajem ryzyka,
- ewentualne odstępstwo nie powinno przekraczać wyznaczonych parametrów dopuszczalnego ryzyka i finansowych możliwości przedsiębiorstwa,
- wydatki finansowe na opracowanie i realizację strategii optymalizacji ryzyka nie powinny przekraczać ewentualnych strat potencjału przedsiębiorstwa na skutek oddziaływania ryzyka [Petrov 2008, s. 364].

A zatem analiza strategiczna ryzyka w przedsiębiorstwie może być prowadzona według różnych schematów, z różnym poziomem głębokości jej przeprowadzenia. Charakter analizy strategicznej, wybór metody jej przeprowadzenia i stopień jej głębokości zależą od wielu czynników, spośród których podstawowymi są stosunek podmiotów ryzyka do ryzyka, poziom akceptowalnego ryzyka i możliwości finansowe podmiotu ryzyka.

Literatura

- Lanskov A.V., *Riski na predpriyatii: klassifikacija, analiz i upravlenije*, A.V. Lanskov, J.P. Fomin, V.A. Čumak. – Samara, Izd-vo Samarskogo gosudarstvennogo universiteta, 2005.
- Petrov A.N. (red.), *Strategičeskij menedžment*, SPb., Piter, 2008.
- Rogova J.M., Tkačenko J.A., Ševčenko S.J. *Upravlenije riskami innovacionnych investicionnych projektov: Učebnoje posobije*, SPb., Izd-vo Sankt-Petersburskogo gosudarstvennogo universiteta ekonomiki i finansov, 2001.

CONSIDERING THE RISK IN THE PROCESS OF CREATING THE DEVELOPMENT STRATEGY OF AN ENTERPRISE

Summary: The article describes the necessity of considering the risk while creating the development strategy of an enterprise. The author discusses the risk functions, its subjects and the importance of strategic analysis.