

EPRINCIPLES AND STRATEGIES FOR RISK MANAGEMENT

The objectives of this article are to define the essence of risk in business and to describe the relationship of principles and strategies for business risks management at the level of business entities.

Keywords: risk; threat; a principle of outpacing reflexion; a principle of parity; a principle of replacement; an ecological principle; an economic principle; a system principle; an anti-crisis management; a program of crisis management; an anti-crisis strategy; a sporting profile of company; a risk mapping; stakeholders; a synergy; an open system; a bifurcation point; resonance effects; evolutionary attractions; an interactive modeling.

В. Е. Глушаков

кандидат социологических наук, доцент
БГЭУ (Минск)

<http://edoc.bseu.by>

ПРИНЦИПЫ И СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Целями данной статьи выступают формулировка дефиниции сути риска в бизнесе и на его основе изложение взаимосвязи принципов и стратегий, которые можно использовать для управления бизнес-рисками на уровне субъектов хозяйствования.

Ключевые слова: риск; угроза; принцип опережающего отражения; принцип Парето; принцип замещения; принцип экологичности; принцип экономичности; принцип системности; антикризисное управление; программа управления рисками; антикризисные стратегии; рисковый профиль компании; картографирование рисков; стейкхолдеры; синергетика; открытая система; точка бифуркации; резонансные воздействия; аттракторы эволюции; интерактивное моделирование.

При множественности трактовок сущности рисков в бизнесе целесообразно сформулировать авторское понимание данного феномена. Это станет отправной точкой всей дальнейшей логики изложения концептуальных положений статьи.

Предлагаемое авторское определение риска в бизнесе позволяет:

во-первых, определить источники риска во внешней и во внутренней среде организаций;

во-вторых, не свести риск только к финансовым потерям, но использовать более широкое понятие — угроза, как проявление неопределенности;

в-третьих, предлагает использовать в риск-менеджменте ключевой управленческий принцип — опережающего отражения с соответствующими ему механизмами, чтобы своевременно выявлять и управлять различными рисками.

Риск — это объективная невозможность, неспособность и (или) неумение организации избежать либо минимизировать угрозы своему бизнесу, уменьшив неопределенность во внешней и внутренней среде, используя для этого принцип опережающего отражения.

Принцип опережающего отражения в риск-менеджменте, по мнению автора, — это совокупность действий менеджмента предприятий по выявлению угроз во внешней и внутренней среде (посредством их картографирования) и их преодоления через инновационное обновление структуры управления.

В основе этой работы лежит переход на плоские двухуровневые системы управления: топ-менеджмент разрабатывает бизнес-стратегии, а руководители проектно-целевых структур и самоуправляющихся команд оперативно выбирают механизм и технологии решения поставленных задач, используя потенциал современных облачных технологий.

Преодоление организационного кризиса (неспособность достичь заявленных целей) предполагает использование менеджерами комбинации двух принципов — опережающего отражения и замещения.

Принцип замещения означает невозможность в одно и то же время находиться в двух точках пространства и качественно решать разные задачи. Из этого следует необходимость фокуса на одной задаче или проблеме, а затем перехода к следующей. При дефиците большей части ресурсов на кризисном предприятии необходимо организовать работу на основе приоритетов, используя для этого еще два принципа — Парето 80/20 и делегирования прав и ответственности подчиненным, что дает возможность вовлечь весь потенциал сотрудников для оперативного и качественного решения срочных задач.

Благодаря этим мерам, как показывает практика антикризисного управления, возрастает количество вырабатываемых креативных управленческих решений, что делает возможным переход к ситуационному управлению, оперативному реагированию на внешние и внутриорганизационные вызовы и риски.

Управление рисками является приоритетной задачей высшего руководства предприятий и профессиональных риск-менеджеров. Эта задача может быть успешно решена при условии квалифицированной разработки и реализации ПУР — программ управления рисками, которые должны включать в себя:

- разработку корпоративного антикризисного плана;
- подготовку инструкций, шаблонов деятельности, документов и списков сотрудников, регламентирующих их поведение во время кризиса;
- проведение программ обучения действиям в кризисной ситуации в формате тренингов и деловых игр;
- страхование различных рисков и заключение договоров со стейкхолдерами и партнерами о действиях во время кризиса.

Подготовка антикризисного плана позволяет:

- 1) провести аудит деятельности на предмет готовности к действиям в кризисной ситуации, что уменьшит потери;
- 2) застраховать и распределить возможные риски;
- 3) выявить проблемные зоны и узкие места, чтобы провести BPR — реинжиниринг (перепроектирование) бизнес-процессов и систем управления ими;
- 4) более адекватно оценить рисковый профиль предприятия в кризисной ситуации и создать резервы необходимых ресурсов;
- 5) сформировать согласованный с партнерами и другими организациями план действий в кризисной ситуации.

Основные положения плана должны отражать:

- ключевые цели, которые необходимо достичь предприятию;
- принципы антикризисной политики, согласованные с ценностями компании;
- стратегию и тактику действий в кризисных ситуациях;
- описание наиболее вероятных кризисных ситуаций и необходимых действий каждой категории персонала;
- уроки прошлого опыта преодоления кризисов;
- списки ключевых лиц и их полномочия в кризисной ситуации;
- образцы и шаблоны различных документов — планы эвакуации, схемы экстренных действий, инструкции, письма, обращения к клиентам и т.д.

Данный план должен постоянно обновляться по содержанию, кругу ответственных лиц, их полномочиям, контактными телефонам, а также по доступу сотрудников к различным базам и банкам конфиденциальной информации.

Рассмотрим комплекс превентивных мер, позволяющих снизить вероятность наступления рискованных ситуаций:

- назначение ответственного лица за внедрение плана позволяет реализовать системный подход к картографированию возможных рисков и принятию оперативных решений по их недопущению, реализуя принцип единоначалия;
- обеспечение копиями плана всех ответственных лиц позволяет повысить координацию действий между уровнями управления;
- проведение тренингов для персонала позволяет выработать у него устойчивые навыки поведения в ситуациях риска;
- подготовка для генерального директора, топ-менеджеров и других ответственных лиц памяток о действиях в кризисных ситуациях, содержащих следующую информацию:
 - о возможных кризисных ситуациях;
 - лицах с которыми необходимо вступить в контакт в конкретной кризисной ситуации и способах связи с ними;
 - схемы передачи отчетности и конфиденциальной информации между руководителями и исполнителями;
 - номера телефонов, факсов, электронных адресов или других форм связи с различными службами предприятия и внешними организациями, содержащими инструкции ЧТО и КАК говорить контактными лицам.

Эти памятки ответственный за подготовку антикризисного плана должен обязательно довести до каждого ответственного руководителя, а также раздать сотрудникам под роспись.

Выбор стратегии по преодолению кризиса целесообразно вести в соответствии с заявленной миссией. Цели стратегии — возврат к докризисному уровню производства, продаж и прибыли.

Данный тип стратегий называют стратегиями восстановления. Если восстановление прежнего потенциала не позволяет удержаться в группе лидеров, целесообразно рассмотреть возможность реализации следующих стратегий:

- диверсифицированного роста, означающую наличие нескольких направлений деятельности и нескольких примерно равноценных ассортиментных групп товаров;
- стратегию слияния, когда несколько компаний объединяют свои ресурсы, чтобы нарастить свой потенциал возможностей;
- стратегию перехода в новую сферу бизнеса, где имеющийся потенциал предприятия обеспечит ему большие возможности, чем прежде.

В этой работе топ-менеджерам крайне важно правильно определить группы факторов, влияющих на выбор и реализацию стратегии преодоления кризиса.

Внешние факторы связаны с характером спроса и предложения товаров на рынках деятельности предприятия. Поэтому так важно объективно оценить:

- характер спада — медленный или быстрый, устойчивый или непостоянный, чтобы скорректировать временные рамки стратегии;
- стабильность цен, напрямую влияющих на выбор ценовой политики предприятия;
- степень индивидуализации продукции, которая сокращает жизненный цикл товара, поскольку удовлетворяет быстроизменяющиеся потребности отдельных групп покупателей или же отдельных клиентов;
- состояние сегментов спроса дает возможность определить маркетинговую стратегию и стратегию продаж на каждом сегменте с учетом складывающейся конъюнктуры;
- уровень избыточной мощности характеризует объем перепроизводства продукции в отрасли или на данном сегменте. Этот показатель показывает, на сколько процентов целесообразно снизить выпуск невостребованной продукции;
- структуру отрасли, характеризующую основных игроков, что определяет скорость преодоления кризиса в ней;
- состояние активов в филиалах, представительствах и дочерних компаниях с позиции их стоимости дает возможность варьировать финансовыми и иными ресурсами, предоставляя больший маневр в выборе антикризисной стратегии.

Внутренние факторы определяют возможность предприятия использовать кризис не как риск, а как возможность для развития своего конкурентного потенциала. Перечислим наиболее важные:

- позиция менеджеров, зависящая от их способности преодолевать стереотипы, честолюбия и готовности преодолевать трудности вместе с компанией, влияет на кадровое обеспечение антикризисной стратегии;
- уровень затрат на выпуск единицы продукции позволяет реально оценить шансы на преодоление кризиса в борьбе с более эффективными конкурентами;
- занимаемая доля рынка — это один из главных активов предприятия, определяющий не только ее финансовые возможности, но также доверие покупателей к корпоративному и товарному брендам, а значит, и предполагаемый уровень будущего спроса;
- патенты и лицензии. Если жизненный цикл товаров, защищенный ими, не истек, то они положительно влияют на выработку антикризисной стратегии;
- рыночная стоимость всех активов — это показатель стоимости компании, позволяющий либо выбирать стратегию увеличения ее активов, либо продавать их, либо выбирать какую-то иную стратегию.

Рассмотрим далее сущность реализации стратегий поворота бизнеса, являющихся эффективными для преодоления различных рисков.

Стратегии поворота базируются на стратегиях сокращения расходов, изменении ассортимента политики и одновременно разработки новых товаров.

Выбор определенного варианта стратегий поворота зависит от ответа на следующие вопросы:

- Стоит ли спасать этот бизнес?
- Когда бизнес сможет стать прибыльным?
- Каков его потенциал конкурентоспособности сейчас?

Стратегия изменения ценообразования означает повышение цен на продукцию в зависимости от эластичности спроса, улучшения привлекательности товаров после увеличения цен на них, реакции и действий конкурентов.

Стратегия переориентации концентрирует усилия предприятия на конкретных покупателях и продуктах после ответа на следующие вопросы:

- Почему потребители покупают именно эти товары?
- Какие возможности имеются для индивидуализации, сегментирования и позиционирования продукции?
- Какой уровень чистой прибыли можно получить, фокусируя усилия на этом товарном ассортименте?

Стратегия разработки новых товаров целесообразна при вытеснении ассортимента предприятия замещающей продукцией конкурентов, а также в тех случаях, когда жизненный цикл собственных товаров заканчивается.

Стратегия сокращения ассортимента полезна при концентрации усилий компании на целевых рынках или же достижении долгосрочных преимуществ.

Примером данной стратегии является решение Стива Джобса о сокращении ассортимента компании Apple с 350 до 10 позиций. В итоге, Apple обошла Microsoft по показателям чистой прибыли и вошла в список «300 золотых ТНК».

Стратегия глобальной конкуренции означает необходимость практической реализации формулы «1/10/100», характеризующей порядок инвестиций в фундаментальные исследования, прикладные исследования, рекламу и PR.

Если стратегии поворота бизнеса по ряду причин невозможно реализовать, топ-менеджерам компаний целесообразно рассмотреть возможность использования стратегий выхода, имеющих цель минимизировать возможный ущерб предприятию. Это достигается путем изъятия инвестиций или же выкупа предприятия у собственника.

В большинстве случаев у топ-менеджеров реально имеется пять форм изъятия инвестиций:

- 1) договор о франшизе — позволяет передать по лицензии права производства и реализации товара дочерней или независимой компании;
- 2) передача подрядов освобождает предприятие от невыгодной для нее части бизнеса путем передачи его другому юридическому лицу;
- 3) выкуп с управлением — это продажа части предприятия ее руководству или объединению стейкхолдеров. При этом материнская компания сохраняет за собой долю в капитале, равную сумме отсроченных платежей;
- 4) обмен активами — предполагает обмен между двумя компаниями теми материальными активами, которые интересны обеим сторонам в данной ситуации;
- 5) выкуп командой антикризисных управляющих — обеспечивает рост доверия к активам предприятия и привлечение необходимых финансовых ресурсов для проведения необходимых процедур санации.

Для практической реализации рассмотренных выше принципов и стратегий управления рисками в бизнесе необходимо провести комплекс работ в следующих областях. Это позволит сфокусировать усилия всего коллектива на приоритетных направлениях работы.

Во-первых, необходимо сформировать отчетливое представление о компетенции на основе выработки видения того, в чем ваша организация сильнее всего или в чем ее уникальность.

Во-вторых, выработать направления концентрации усилий путем выявления ключевых направлений стратегического развития и сосредоточения на них.

В-третьих, определить свои конкурентные преимущества, достигаемые за счет постоянных инноваций во всех компонентах бизнеса, повышения качества и снижения цены, путем предложения клиентам значимых для них товаров и услуг на тех рынках, где ваша фирма может выделяться.

В-четвертых, ориентироваться на синергизм, т.е. на развитие и улучшение своего продуктово-рыночного положения, что в сочетании с производительностью больше простого суммирования этих факторов.

В-пятых, провести качественный анализ окружающей фирму среды, чтобы совместно с собственниками и высшим руководством определить ее сильные и слабые стороны, выявив существующие угрозы, а также возможности, которые она может использовать.

В-шестых, изучить распределение ресурсов для выявления потребности фирмы в них, а также их рационального использования в настоящее время и на перспективу. Последняя задача решается в рамках разработки антикризисного бизнес-плана.

Реализация описанных подходов позволит топ-менеджерам существенно уменьшить степень неопределенности в основных сферах деятельности и подсистемах предприятия, что минимизирует количество рискованных ситуаций в бизнесе.

Источники

1. *Большаков, А. С.* Антикризисное управление: финансовый аспект / А. С. Большаков. — СПб. : Питер, 2005.
Bol'shakov, A. S. Antikrizisnoe upravlenie: finansovyy aspekt / A. S. Bol'shakov. — SPb. : Peter, 2005.
2. *Быков, А. А.* Антикризисная стратегия предприятия: теория и методология исследования / А. А. Быков. — Минск : БГЭУ, 2005. — 304 с.
Bykov, A. A. Antikrizisnaya strategiya predpriyatiya: teoriya i metodologiya issledovaniya / A. A. Bykov. — Minsk : BGEU, 2005. — 304 s.
3. *Глушаков, В. Е.* Современные подходы к управлению рисками в организациях / В. Е. Глушаков // Проблемы упр. — 2002. — № 2. — С. 47–52.

Glushakov, V. E. Sovremennyye podkhody k upravleniyu riskami v organizatsiyakh / V. E. Glushakov // Problemy upr. — 2002. — № 2. — S. 47–52.

4. *Глушаков, В. Е. Управление рисками в условиях глобализации мировой экономики / В. Е. Глушаков. — Мозырь : Белый Ветер, 2006. — 506 с.*

Glushakov, V. E. Upravlenie riskami v usloviyakh globalizatsii mirovoy ekonomiki / V. E. Glushakov. — Mozyr' : Belyy Veter, 2006. — 506 s.

5. *Риски и возможности. Управление рисками в интересах развития : доклад о мировом развитии // Международный банк реконструкции и развития. — Вашингтон : Всемирный банк, 2014.*

6. *Dobri, G. I. Types of enterprises — main risk and impact factors specific to the complex business area / G. I. Dobri // J. of Publ. Administration, Finance and Law. — 2015. — № 10. — P. 49–61.*

7. *Toma, S. V. Different Categories of Business Risk / S. V. Toma, I. V. Alexa // Annals of «Dunarea de Jos» Univ. of Galati. Fasc. I. Econ. and Appl. Informatics. — 2012. — № 2. — P. 109–114.*

8. *A Risk Management Standard // Inst. of Risk Management ; Nat. Forum for Risk Management in the Publ. Sector ; Assoc. of Insurance and Risk Managers. — London : IRM ; ALARM ; AIRMIC, 2002.*

Статья поступила в редакцию 14.11.2017 г.

УДК 004:[33+338]

L. Golenda
N. Govyadinova
K. Zabrodskaya
BSEU (Minsk)

ANALYSIS OF THE STATE AND TRENDS OF MARKET DEVELOPMENT BANKING PAYMENT CARDS IN THE REPUBLIC OF BELARUS

The article presents the author's results of research of the market of Bank payment cards in the Republic of Belarus. On the basis of statistical data and application of economic and mathematical methods comparative analysis of banking payment cards of the Republic of Belarus and the countries — participants of the Customs Union.

Keywords: *development; the market of Bank payment cards; evaluation; analysis.*

Л. К. Голенда
кандидат экономических наук, доцент
Н. Н. Говядинова
доцент
К. А. Забродская
кандидат экономических наук
БГЭУ (Минск)

АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА БАНКОВСКИХ ПЛАТЕЖНЫХ КАРТОЧЕК В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

В статье представлены авторские результаты исследования рынка банковских платежных карточек в Республике Беларусь. На основе статистических данных и применения экономико-математических методов выполнен сравнительный анализ рынков банковских платежных карточек Республики Беларусь и стран — участниц Таможенного союза.

Ключевые слова: *развитие; рынок банковских платежных карточек; оценка; анализ.*