

12.8. ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

Ховрин В.В., аспирант, кафедра торгового дела и товароведения

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

В статье обосновывается необходимость разработки политики управления рисками в предпринимательской деятельности предприятий сферы услуг на формализованной основе. Уточняются особенности обоснования такой политики. Характеризуется перечень норм и регламентов, который должна определять политика управления рисками

Управление предпринимательской деятельностью в условиях столь длительного отрицательного влияния на отечественную экономику геополитических факторов остро нуждается в глубоких изменениях. Они должны способствовать приспособляемости предпринимательских структур к новым требованиям к экономическому поведению в условиях жестких бюджетных ограничений. Актуальность таких изменений, по нашему мнению, определяется тем, что экономическая рецессия в стране вступила в новую фазу. Снижение удельного веса убыточных российских предприятий и рост их оборота не противоречит нашему выводу. Переход экономической рецессии к новой стадии развития можно определить по следующим симптомам.

Во-первых, величина коэффициента рождаемости предприятий снижается. Эту тенденцию нельзя списывать только на результаты борьбы Федеральной налоговой службы РФ (ФНС РФ) с предприятиями-«однодневками», хотя прогресс в ней ощутим. Многие предпринимательские структуры просто уходят из бизнеса или трансформируют малые предприятия в микропредприятия. Это приводит к тому, что в малом предпринимательстве наблюдается противоположные демографические тенденции (число микропредприятий растет на фоне сокращения количества малых предприятий). Сфера услуг представлена преимущественно микропредприятиями, которые очень уязвимы к негативным переменам во внешней среде и поэтому первыми ощущают на себе их последствия.

Во-вторых, усиливается концентрация предпринимательских структур (малых предприятий) в отраслях сферы услуг (торговля, ризэлторские и бытовые услуги), которые традиционно меньше всего подвержены влиянию деструктивных течений в национальной экономике. Эта тенденция, между тем, усиливает дисбаланс в соотношении между малыми производственными предприятиями и предприятиями торговли, которое с начала либерализации отечественной экономики не соответствует канонам развитой рыночной экономики. Кроме того, она способствует интенсификации структурных изменений в развитии

предпринимательства, отчасти напоминающей ситуацию в период до 1998 г., когда основным приоритетом в менеджменте предприятий было антикризисное управление.

В-третьих, деловая активность в сфере услуг населению, ряд сегментов которой является крайне привлекательным для представителей малого предпринимательства, очень низка по причине отсутствия должного спроса.

В условиях экономической рецессии малые предприятия сферы услуг объективно сталкиваются с необходимостью выделения управления рисками в качестве самостоятельного направления менеджмента. Кроме того, актуализируется поиск новых стратегий и инструментов управления рисками в предпринимательской деятельности в сфере услуг, которые способны не только предотвратить потерю ими финансовой устойчивости, но и обеспечить устойчивое развитие. Все это и определяет необходимость институализации политики управления рисками на малых предприятиях сферы услуг, т.е. норм и целевых установок, задающих контуры принятия решений по управлению рисками. В рамках обоснования такой политики интерес представляют четыре аспекта.

- Во-первых, особенности отношения предпринимательских структур к риску.
- Во-вторых, представление о факторах риска в предпринимательской деятельности в сфере услуг.
- В-третьих, понимание направлений развития теории управления рисками.
- В-четвертых, возможности реализации принципов риск менеджмента, содержащихся в международных стандартах ISO, в российской предпринимательской практике.

Предпринимательская деятельность, согласно Гражданскому кодексу РФ (ГК РФ) осуществляется на свой риск, т.е. предприятия, которые ее выполняют, институционально поставлены в известность об этом. Заметим, что риск преимущественно соотносится с вероятностью возникновения убытка, хотя это понятие дуальное, так как риск связан и с вероятностью выигрыша. Нельзя не отметить также, что категория предпринимательства, в соответствии с теорией Й. Шумпетера, априори соотносится с необходимостью перманентного нарушения экономического равновесия в хозяйственной деятельности с целью выхода на новый уровень развития, т.е. обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ. Очевидно, что подобный подход предопределяет периодическое введение предпринимательской деятельности в состояние неустойчивого равновесия, выход из которого не всегда является простым [7]. Отказ от его реализации не всегда возможен. Функционирование современной экономики с развитыми рыночными отношениями основано на конкуренции, т.е. игнорирование этого подхода увеличивает вероятность проигрыша предпринимательской структуры другим аналогичным структурам в экономической борьбе за лучшую конкурентную позицию. Последнее обстоятельство создает объективные предпосылки для становления предпринимательской структуры на путь приближения к состоянию экономической несостоятельности. Все это объясняет приверженность концепций управления рисками к акценту на вопросе определения вероятности наступления неблагоприятных

ятных событий и оценки их негативных последствий для предпринимательской деятельности.

Институциональное вменение предпринимательским структурам отнесения рисков ведения хозяйственной деятельности на себя ничуть не означает, что в управлении ей по умолчанию должна фигурировать такая составляющая, как риск-менеджмент. На практике этого правила придерживаются в главным образом страховые компании и банки (иное отношение к этому вопросу ряда отечественных банковских структур в расчет мы не принимаем). Понимание рисков в хозяйственной деятельности и возможности получать доход за счет защиты предпринимательских структур и др. от наступления обстоятельств, влекущих причинение им ущерба или вреда (опасностей) для них является системообразующим фактором их предпринимательской деятельности. Банковская деятельность по сравнению с другими видами предпринимательской деятельности подвергается наибольшему государственному регулированию. Достаточно сказать, что в банковской сфере запасы финансовых ресурсов нормируются государством, что вынуждает предприятия этой отрасли акцентировать особое внимание на управлении своими рисками. Необходимо отметить, что распространение такой практики на сферу материального производства и услуг, т.е. государственное нормирование материальных запасов, могло бы привести к существенному снижению хозяйственных (логистических) рисков у производственных (у них в первую очередь) и сервисных предприятий. Институционализация риск менеджмента в качестве функциональной компоненты управления предпринимательскими структурами нередко свойственна средним и крупным предприятиям. Во всех других случаях ответственность за хозяйственный риск наиболее часто носит субсидиарный характер, т.е. руководитель (владелец) предпринимательской структуры отвечает за несостоятельность одобренных им коммерческих решений, обусловленных неправильной (ошибочной) позицией менеджеров функциональных подразделений в отношении риска или игнорированием ими серьезных опасностей.

Надо заметить, что владельцы малых предприятий и особенно микропредприятий, как правило, являются и их владельцами. Это означает, что отношение к управлению рисками в таких организациях во многом определяется психологией личностного поведения, особенности которой в том числе обуславливаются их профессиональными знаниями, полученными во время обучения в системе высшего образования по специальным дисциплинам. В качестве примера следует сослаться на изменения в управленческой практике менеджеров (владельцев предприятий) после завершения обучения по программе MBI, в рамках которой они познакомились с современными бизнес-технологиями.

Решения, касающиеся управления рисками на малых и микропредприятиях, нередко принимаются под влиянием третьих лиц, т.е. не на основе формализованных процедур. Подобная практика между тем свойственна и предприятиям большего масштаба предпринимательской деятельности, хотя она регламентирована корпоративными нормами и стандартами. По оценкам зарубежных специали-

стов, почти в 70% случаях управленческие решения принимаются на основе личных суждений менеджера, на которые также оказывает влияние мнение ряда третьих лиц, т.е. нередко носят неформальный характер. Нельзя не отметить, что личностное отношение менеджеров (владельцев бизнеса) к риску играет существенную роль в управлении предпринимательской деятельностью, поскольку оно часто выступает в роли катализатора эффективного поиска новых комбинаций ограниченных ресурсов предприятия, т.е. предпринимательских инноваций.

Предпринимательская деятельность в сфере услуг должна предполагать учет специфических отраслевых факторов риска. Дело в том, что услуга имеет существенные отличия от товара. Последние обусловлены тем, что независимо от степени их материальности (вещественности) они представляют собой действие. Последнее положение означает следующее.

Первое. К услугам не применимы (ограниченно применимы) «толкающие» системы организации предпринимательской деятельности, так как услуги не складываются, не запасаются и не транспортируются. Риск покрытия спроса на услуги (100% выполнения заявок на обслуживание) поэтому очень высок. Между ним и репутационным риском предприятия сферы услуг существует прямая причинно-следственная связь.

Второе. Превентивная проверка качества услуги невозможна (она определяется в процессе потребления). Риск поступления претензий и жалоб от потребителей после их обслуживания также высок, что обязывает предприятия сферы услуг внедрять специальные системы управления подобными обращениями клиентов. Между этим риском и репутационным риском также существует явная связь.

Третье. Полномасштабное специфицирование услуги, как правило, невозможно (это не исключает ошибок в формализации требований к ее исполнению). Технические регламенты пока не охватывают все виды услуг, причем номенклатура показателей их качества часто является неполной. Все это обуславливает риски потребителя и поставщика услуг. В первом случае предметное содержание риска заключается в вероятности допущения ошибок клиентом в спецификации услуги и его согласия на обслуживание, допускающее отклонения от отраслевых сервисных стандартов. Во втором случае риск сводится к тому, что клиент может отказаться от обслуживания, сбой в котором укладываются в отраслевые сервисные нормативы.

Четвертое. Невещественная природа услуги существенно осложняет убеждение клиентов в необходимости размещения заказов на ее оказание, т.е. обуславливает высокую степень риска продаж услуг. Одним из способов управления таким риском следует считать введение сервисных гарантий, которые должны:

- исключать диспозитивные нормы, т.е. возможность трактовки этих гарантий исполнителем услуг по собственному усмотрению;
- быть значимы для потребителя;
- соответствовать сервисному потенциалу исполнителя услуг.

Пятое. Реализация политики ориентации на клиента, необходимость в которой декларируется в

международных стандартах качества ISO, крайне затруднена. Одна из причин этого обстоятельства определяется сложностью формализации процедур обслуживания клиентов, целеориентированных на обеспечение их удовлетворенности, что препятствует интегрированному планированию на предприятиях сферы услуг [1, 2, 7]. Проблема заключается в том, что позитивная оценка качества услуги клиентом осуществляется в том случае, когда полученные им впечатления от обслуживания совпадают или превосходят его ожидания. Ситуация усугубляется тем, что на оценку качества услуги влияет эмоциональное состояние клиента, которое является в том числе производным от ряда факторов, которые находятся вне контроля предприятием сферы услуг.

Другая причина этого обстоятельства заключается в сложности интерпретации ценности услуги для клиента. Понятие ценности результатов процесса используется в международных стандартах качества ISO, которое соотносится с нужными свойствами продукции и услуги для клиента. Вместе с тем, ISO не разрешает проблему интерпретации этой категории, поскольку вопрос о нужности услуги остается открытым. Следует заметить, что на отечественном рынке, в том числе услуг, доминируют поставщики, а не потребители, что демотивирует ряд сервисных предприятий в отношении активизации деятельности по разработке политики ориентации на клиентов. Однако ситуация меняется, и сегодня отсутствие действий в рассматриваемом контексте несет новые вызовы и, соответственно, новые отраслевые риски.

Шестое. Ведущая роль действия в обслуживании клиентов предопределяет смещение акцентов в приоритетах организации предпринимательской деятельности в сфере услуг (в первую очередь в сфере платных нематериальных услуг населению) в пользу непосредственного взаимодействия с потребителями. Следует отметить, что эта часть услуги (вторая ее часть – это собственно внутренняя деятельность или производство) является видимой для клиентов. Первая часть услуги прозрачная, поэтому в ряде сегментов сферы услуг она играет системообразующую роль в формировании начальных впечатлений потенциальных потребителей услуг [3]. Это утверждение распространяется не только на физических индивидуумов, но и на корпоративные организации. Организация первой встречи с персоналом предприятия сферы услуг, вид здания, в котором оно располагается, и обстановка в клиентском зале (в том числе отсутствие публичных конфликтов между заказчиками и исполнителями услуг) рассматриваются корпоративными предприятиями как нематериальные свидетельства качества услуги. Это означает, что первой части услуги (непосредственному взаимодействию с клиентами, в том, числе с потенциальными) присущи риски установления контактов с потребителями, переходящими в процесс размещения клиентами заказов на оказание услуг. Этот риск, по нашему мнению, является многосторонним. Один его вид обусловлен степенью контактов с потребителями, т.е. возможности оказания на них личного влияния. Величина этого показателя варьируется в пределах от непосредственного взаимодействия в

форме личной встречи до обезличенных и порой агрессивных (например, таргетивных и интерактивных или цифровых маркетинговых) коммуникаций с помощью информационных технологий. Другой вид рассматриваемого риска обусловлен вероятностью отказа клиентов от услуги вследствие длительности ожидания в обслуживании. Решение этой проблемы лежит, с одной стороны, в плоскости разработки политики управления очередями, а с другой – в плоскости обоснования инфраструктурных мощностей сервисного предприятия [2].

Седьмое. Прозрачность первой части услуги (непосредственного взаимодействия с клиентами) не просто актуализирует обоснование демаркационной линии между ней и второй частью услуги (внутрифирменной деятельностью). Она также предопределяет необходимость конкретизации сервисных операций, взаимосвязей между ними, последовательность их исполнения и порядок реагирования на сбои в обслуживании, т.е. разработку сервисного плана. Потребность в таких планах обусловлена необходимостью повышения надежности обслуживания клиентов за счет снижения сервисных ошибок, т.е. снижения риска выполнения действий, вступающих в конфликт с заявленным уровнем обслуживания.

Восьмое. В условиях экономической рецессии обеспечение лояльности и толерантности клиентов приобретает характер конкурентной стратегии [6]. Это обусловлено тем, что современные изменения в структуре спроса на услуги характеризуются сужением их спектра и сокращением объемов потребления. Объективным следствием такой тенденции становится рост остроты экономической составляющей в сфере услуг и, соответственно, сервисных рисков. В первую очередь такой вывод распространяется на сферу платных услуг населению, персонал предприятий которой вступает в личный контакт с клиентами.

Девятое. Глобализация придает конкуренции в сфере услуг международное измерение, поэтому для сервисных организаций особое значение приобретает полная осведомленность о прогрессивных изменениях в этой отрасли. Неосведомленность о них (даже частичная) обуславливает риск утраты сервисной организацией конкурентных преимуществ. Следует отметить, что информация о таких изменениях, благодаря интернету, доступна широкому кругу потребителей.

Десятое. Малые и микропредприятия сферы услуг (в первую очередь платных услуг населению) в значительной части подвержены финансовому риску. Это объясняется тем, что рентабельность продаж услуг у них, как правило, очень незначительно превышает точку безубыточности. Следует отметить, что классический подход к построению графика рентабельности основан на ряде допущений, далеких от реальности. Например, считается, что цены на материальные ресурсы для инфраструктурных нужд сервисной организации не меняются или обслуживание происходит мгновенно. Такой подход теоретически оправдан. Однако нельзя не учитывать, что в условиях неопределенности такая точка превращается в некую область, т.е. пони-

мание истинного ее положения усложняется. Ситуация усугубляется тем, что домохозяйства в условиях экономической рецессии активно приспосабливаются к дефициту финансовых ресурсов путем отказа от ряда услуг и сокращения объемов их потребления.

Анализ публикаций, посвященных проблематике управления рисками, выявил ряд особенностей развития этой теории.

- Во-первых, обращает на себя внимание тот факт, что существует широкий ряд учебников, в которых приводятся очень схожие положения, в которых характеризуется понятие риска, его классификация и методы управления им. Однако в их названиях фигурируют совершенно различные виды рисков, например, хозяйственный и экономический, что дезориентирует специалистов.
- Во-вторых, вопрос об управлении сервисными рисками в сфере услуг практически обходится стороной.
- В-третьих, связям категории риска в предпринимательской деятельности с такими категориями как экономическая безопасность, надежность обслуживания (поставок), жизнестойкость и устойчивое развитие предприятия не уделяется должного внимания.
- В-четвертых, моделирование параметров риска преимущественно рассматривается в отрыве от системы бизнес-процессов предпринимательских структур, причем предпочтение отдается анализу финансовых рисков. Такой подход, по нашему мнению, больше соответствует антикризисному управлению предприятием и сам по себе несет риски, обусловленные неполным учетом процессной специфики предпринимательской деятельности.
- В-пятых, достаточно многие учебники по управлению рисками носят монографический характер, что нередко приводит к конфликту между их названием и предметным содержанием.
- В-шестых, интегрированный (комплексный) подход к управлению рисками в предпринимательской деятельности практически не рассматривается. Справедливо ради необходимо отметить, что существует единичная работа по этой проблематике. Однако она написана в контексте требований к интегрированным системам менеджмента, декларируемых в ISO, которые еще нужно адаптировать к реальной предпринимательской практике.

Все это позволяет сделать вывод о том, что теория управления рисками в предпринимательской деятельности в сфере услуг еще только формируется.

Рекомендации по управлению рисками, содержащиеся в международных стандартах ISO, по нашему мнению, обладают значительным потенциалом. Однако они нуждаются в предметном наполнении с учетом отраслевой специфики предпринимательской деятельности в сфере услуг. Отдельно следует заметить, что реализации таких рекомендаций в российском предпринимательстве препятствуют многочисленные коммерческие предложения по их внедрению за один день с выдачей сертификата ISO. В условиях усиления экономической рецессии предприятиям сферы услуг нельзя полагаться только на свою предпринимательскую интуицию и ограничиваться локальными мерами по совершенствованию управления хозяйственными рисками. Необходимо выработать формализованный подход к решению этой задачи, отвечающий современным экономическим реалиям с учетом лучшей практики управления рисками и требований ISO.

Таким образом, существуют все основания полагать, что предпринимательская деятельность предприятий

сферы должна осуществляться на основе системного подхода к управлению рисками с учетом ее отраслевой специфики. Необходимо, чтобы решения по управлению рисками базировались не только на личных суждениях руководителей предприятий, как это широко принято в малом предпринимательстве, но и на основе строго регламентированных управленческих процедур. Целесообразно также, чтобы предпринимательские инициативы проходили специальную экспертизу на предмет оценки связанных с ними хозяйственных рисков, т.е. не реализовались без ведома риск-менеджеров. Достижение этой цели невозможно без институализации политики управления рисками, охватывающей все области хозяйственной деятельности предприятия сферы услуг, поэтому ее обоснованию требуется уделять особое внимание.

Литература

1. Ткач В.В. Коммерческие переговоры как средство обеспечения надежности интегрированного плана поставок [Текст] / В.В. Ткач, О.А. Воробьева // ФЭС: финансы. Экономика. Стратегия. – 2017. – №4. – С. 5-11.
2. Ткач В.В. Логистические приоритеты управления снабженческо-сбытовой деятельностью [Текст] / В.В. Ткач, А.Н. Клунок // Аудит и финансы. – 2016. – №6. – С. 295-298.
3. Ткач В.В. Разграничение SC и SR логистических активностей в процессе предоставления услуги [Текст] / В.В. Ткач, Е.Э. Демин // Логистика – евразийский мост: мат-лы 10-й Междунар. науч.-практ. конф. (14-16 мая 2015 г., Красноярск). – Красноярск: Изд-во КГАУ, 2015. – С. 315-320.
4. Ткач В.В. Сервисные приоритеты управления логистическими цепями [Текст] / В.В. Ткач // Ж-л прав. и экон. исследований. – 2013. – №3. – С. 110-113.
5. Ткач В.В. Трансакционные ограничения интегрированного планирования поставок [Текст] / В.В. Ткач, О.А. Воробьева // ФЭС: финансы. Экономика. Стратегия. – 2017. – №3. – С. 40-46.
6. Ткач В.В. Учет фактора лояльности потребителя и поставщика в планировании поставок в логистических цепях [Текст] / В.В. Ткач // РИСК. – 2012. – №2. – С. 77-80.
7. Ткач В.В. Элементы контрактной стратегии управления цепями поставок [Текст] / В.В. Ткач // Науч.-техн. ведомости СПб. гос. политехн. ун-та. – 2012. – №5. – С. 147-151.

Ключевые слова

Услуги; риск; предпринимательская деятельность; политика; малые предприятия.

Ховрин Вадим Валентинович

РЕЦЕНЗИЯ

Статья В.В. Ховрина «Политика управления рисками в предпринимательской деятельности предприятий сферы услуг» подготовлена на кафедре торгового дела и товароведения Федерального государственного бюджетного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет экономики» как результат научного исследования современных подходов к управлению хозяйственными рисками коммерческих сервисных организаций. Статья В.В. Ховрина написана на актуальную тему, что подтверждается в первую очередь необходимостью развития сферы услуг населению в целях повышения его благосостояния и уровня жизни.

Статья обладает научной новизной, которая заключается в комплексном подходе к восприятию проблемных аспектов формирования и развития теории управления рисками в предпринимательской деятельности в сфере услуг в условиях экономической рецессии. Доказательность научных результатов, содержащихся в статье, определяется комплексной логикой изложения ее положений и научной преемственностью.

Можно сделать вывод, что статья Ховрина В.В. «Политика управления рисками в предпринимательской деятельности предприятий сферы услуг» может быть рекомендована к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Ткач В.В., к.т.н., доцент, кафедра торгового дела и товароведения
Санкт-Петербургского государственного экономического университета, г.
Санкт-Петербург.*

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)