

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ**

**Е.В. ДЕМЧЕНКО**

---

### **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА РЫНКЕ УСЛУГ**

---

Серьезными предпосылками для развития рынка услуг в Республике Беларусь являются географическое расположение, социально-экономический, кадровый потенциал. Наиболее развиты в республике транспортные, туристические, строительные, информационные услуги. Особенно сильно их воздействие проявляется в торговле наукоемкими товарами, требующими технического обслуживания, информационными, справочными, консультационными услугами. Как показывает анализ, в настоящее время для экономики большинства стран, осуществляющих рыночные реформы, характерным является наличие в сфере услуг ряда общих проблем:

высокая степень монополизации производства в отдельных отраслях сферы услуг;

значительная доля государственного сектора в производстве важнейших видов услуг (в частности, услуг в сфере жилищно-коммунального хозяйства, здравоохранения и т.д.);

сохранение в ряде отраслей административных методов формирования цен и тарифов на оказываемые услуги;

наличие значительных объемов услуг, оказываемых в рамках социальной сферы предприятий.

Специфика управления рисками в сфере услуг вытекает из отраслевых особенностей рынка. Все происходящие рыночные перемены в сфере услуг делятся на следующие виды:

расширение возможностей первичного спроса;

технологические изменения, вызывающие «каннибализацию» существующих видов услуг;

изменение маркетинговых каналов;

переопределение рынка, означающее предпочтение услуг, характеризующихся системным подходом.

Происходящие перемены на рынке создают потенциальные угрозы для успешной деятельности предприятия. Причем признание товаров на внешнем рынке во многом зависит от качества и количества услуг, привлекаемых для их производства, реализации и послепродажного обслуживания. Кроме того, международная торговля услугами тесно взаимодействует с международным движением капиталов, рабочей силы, что в свою очередь способствует развитию банковских, информационных, транспортных и других услуг. Одновременно рост мировых рынков товаров, капиталов, рабочей силы стимулирует увеличение мирового рынка услуг. Происходящие перемены на

---

*Елена Владимировна ДЕМЧЕНКО, кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга Белорусского государственного экономического университета.*

международном рынке создают потенциальные угрозы для успешной внешнеэкономической деятельности предприятия, что предопределяет управление рисками в маркетинговой деятельности на рынке услуг. В связи с этим актуальной является разработка методологии управления рисками, без которой невозможна успешная реализация маркетинга услуг.

В последнее время в научной литературе появилось много публикаций, посвященных анализу и оценке рисков, возникающих на финансовых сегментах рынка. Достаточно подробно изучены риски в банковской, финансовой, страховой, инвестиционной сферах, но остаются неисследованными риски предприятий, специализирующихся на оказании услуг. Отдельные аспекты маркетинга услуг рассматривались в работах известных отечественных и зарубежных авторов: М. Битнера [1], Т. Бартона [2], В.А. Боровиковой [3], К. Гренрооса [4], К. Лавлока [5], Е.В. Песоцкой [6], Н.В. Хохлова [7] и др.

Признавая важность проведенных разработок и ценность полученных результатов, необходимо отметить, что вопросы системного и комплексного формирования и реализации маркетинга услуг в условиях риска изучены недостаточно. Рассмотрение отдельных аспектов маркетинга услуг не позволяет в полной мере использовать потенциал маркетинга как реального инструмента интенсификации рынка услуг в Республике Беларусь и роста конкурентоспособности предприятий.

Под риском понимается процесс подготовки, принятия и реализации маркетингового решения, который отражает меру реальности нежелательного развития ситуации. Кроме того, риск можно определить как вид ситуации, связанной с преодолением неопределенности в процессе осознанного выбора решения или бездействия, при которой можно качественно и количественно оценить возможность достижения планируемого результата. Вероятность риска — это функция от множества факторов:

- внутренних, определяющих структуру, организацию и управление системы;
- внешних, характеризующих внешнюю среду, форс-мажорные обстоятельства и др.;

- человеческого, определяющего работу персонала, его квалификацию, знания, навыки.

На основании этого риск — это управляемый параметр, на который необходимо оказывать целенаправленное воздействие для повышения эффективности деятельности предприятия. Однако воздействие можно оказывать на проанализированный риск, для чего его необходимо классифицировать, идентифицировать факторы, влияющие на уровень риска, и оценить последствия их проявления. Риски характеризуются неопределенностью, альтернативностью, противоречивостью.

В связи с изложенным целесообразно сформулировать основные черты, которые присущи рискованной ситуации:

- наличие альтернативных решений;
- возможность отклонения от поставленной цели;
- вероятность получения положительного результата;
- отсутствие уверенности в достижении поставленной цели;
- вероятность наступления неблагоприятных последствий;
- потери, понесенные в результате осуществления выбранной цели;
- опасности и неудачи, возникающие в результате выбора и реализации принятого решения.

Анализ различных подходов к системе классификации рисков позволил сделать вывод, что большинство авторов либо стремятся охватить все возможные риски, либо рассматривают лишь специфические риски, характерные для определенной сферы деятельности.

Отраслевые риски непосредственно связаны со степенью изменчивости в деятельности отрасли в экономическом и финансовом плане. В связи с этим необходимо учитывать:

- условия и результаты деятельности альтернативных отраслей за анализируемый период;

деятельность отрасли в сравнении с экономикой в целом;  
динамику отраслевых технико-экономических показателей;  
однородность результатов деятельности предприятий отрасли;  
трудоемкость каждой отрасли, учитывающей количество предприятий в отрасли.

В сфере услуг целесообразно выделять следующие виды рисков:  
системный риск, показывающий уровень отклонений результатов деятельности отрасли по отношению к результатам деятельности экономики в целом;  
риск внутриотраслевой среды конкуренции, величина которого зависит от высоты барьера входа на рынок, ценовой и неценовой конкуренции в отрасли, рыночной силы клиентов, наличия альтернативных услуг, а также от государственного регулирования маркетинговой деятельности в отрасли;  
риск, связанный с этапами жизненного цикла отрасли. Учет и анализ этого вида риска позволяет ранжировать отрасли сферы услуг в зависимости от величины рисков, присущих каждой отрасли;

риск обслуживания, включающий прежде всего покупательские риски в сфере услуг. В риск обслуживания входят физический, финансовый, психологический, социальный риски, риски исполнителя и потери времени.

Степень покупательских рисков в сфере услуг зависит от неопределенности, значимости, стоимости услуги, а также от степени уверенности клиента, которая определяется его знаниями и опытом.

Для построения модели управления рисками необходимо провести анализ, выполняющий функции сравнения, оценки и поиска оптимального решения. Реализация функции сравнения позволяет соотнести риски с определенными критериями, выявить отличия от конкретного рискованного уровня. Оценочная функция заключается в выявлении причин и факторов отклонений фактических значений рисков от запланированных показателей, а также в разработке рекомендаций согласно методам управления рисками. Поисковая функция связана с детальным исследованием рисков с целью проведения углубленного анализа.

При выборе метода оценки рисков необходимо провести анализ экономических и финансовых составляющих деятельности предприятия, требуется также учет разнообразных факторов, в том числе социально-политических. Выбор метода оценки рисков предполагает соблюдения следующих принципов:

достаточности информации — предполагает использование точной информации;

инвариантности информации — означает, что используемая информация не должна изменяться при любых возможных значениях параметров;

информационной корректности — заключается в том, что структура оценки должна соответствовать структуре и точности входной и требуемой выходной информации;

экономичности оценки — заключается в том, что в модели должны учитываться лишь те условия (формализуемые как ограничения и критерии), которые существенны для данного объекта.

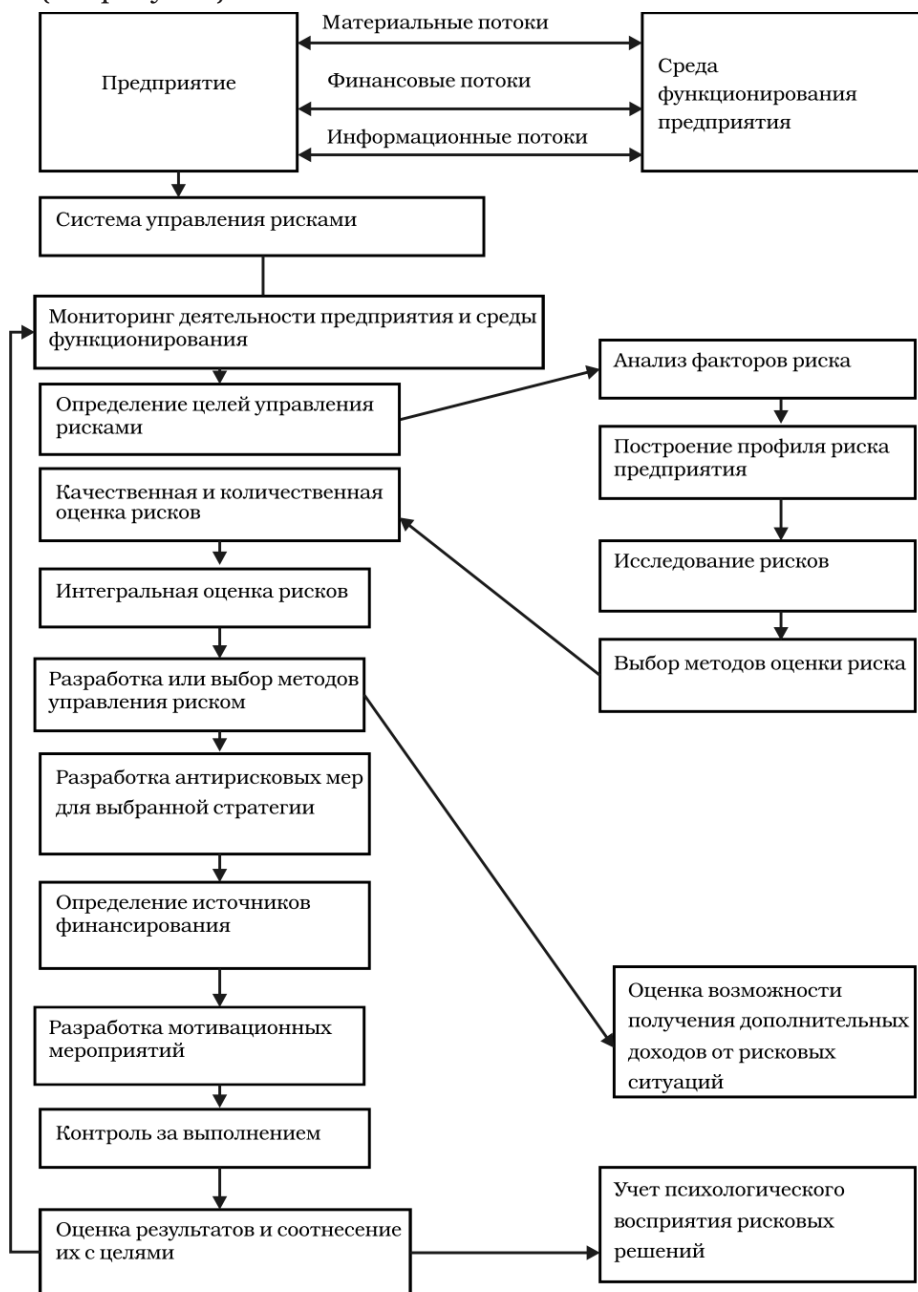
Правильная оценка степени риска позволяет объективно представить объем возможных убытков и разработать мероприятия по их предотвращению или возмещению.

Основной проблемой здесь является разнородность в оценке услуг. Их часто сложно оценить однозначно и они по-разному воспринимаются клиентом. Дополнительные сложности возникают из-за перемены потребностей заказчика. В сфере услуг не всегда можно провести стандартизацию, унификацию качества. Разная оценка услуг — это результат ее субъективного восприятия. Поведение покупателя зависит от того, как сложатся отношения заказчика и продавца, поэтому при оценке риска продавец должен определить экономические выгоды услуги.

Исследуя управление рисками как систему, можно выделить две подсистемы: управляемую подсистему, т. е. объект управления, и управляющую, т. е. субъект управления. Управляемая подсистема включает в себя риски,

рисковые вложения капитала, а также отношения между хозяйствующими субъектами, возникающие в процессе реализации риска. В качестве субъекта управления рисками выступает определенная группа людей, которая с помощью специальных методов целенаправленно воздействует на управляемую подсистему.

На наш взгляд, систему управления рисками можно представить в виде схемы (см. рисунок)



Модель управления рисками

Содержание этапов управления рисками определяется спецификой рынка, на котором действует предприятие.

Профиль риска является своеобразным динамическим представлением рискогенного облика предприятия в виде ранжированного перечня факто-

ров риска, взятых в совокупности с оценками возможности их проявления и размеров возможного ущерба. Профиль риска определяется на основе анализа глобального перечня факторов риска и выбора из них тех, которые релевантны данному предприятию и сложившейся ситуации риска. Каждый из включенных в список наиболее существенных факторов далее оценивается с точки зрения возможности проявления нежелательных последствий. С учетом полученных оценок факторы ранжируются и список уточняется. В результате может быть сформирован каталог типов профилей риска предприятий и соответствующих этим типам уровней экономической безопасности. Необходимо учитывать, что профиль риска как динамическая характеристика экономической безопасности предприятия по мере принятия решений, изменения внешних условий функционирования предприятия и конъюнктуры меняется в том секторе рынка. В связи с этим профиль риска должен регулярно актуализироваться, чтобы можно было судить о характере и тенденциях изменений ситуации риска для данного предприятия и планировать адекватные антикризисные мероприятия.

Этапы формирования профиля риска:

организация исходного профиля риска для предполагаемой возможной стратегии предприятия;

подбор методов управления риском согласно полученному профилю риска;

ранжирование методов управления рисками по факторам, составляющим профиль риска;

разработка программы антирисковых мер для данной стратегии предприятия;

учет необходимых затрат для реализации стратегии и антирисковых мер. Как правило, предпочтение отдается минимальным затратам с учетом временного фактора;

построение финального профиля риска с учетом программы антирисковых мер.

Для формирования профиля риска необходимо определить перечень факторов риска. Несмотря на то, что количество факторов достаточно велико, в большинстве методов оценки используется небольшое количество оцениваемых факторов для точности и простоты оценки. В экономической литературе рассматриваются различные перечни факторов риска, но так как перечень факторов риска учитывает специфику принимаемого решения, а следовательно, и отраслевую специфику, то предлагается перечень факторов риска, характерный для сферы услуг.

Направления оценки и используемые факторы риска зависят от требуемой степени исследования. Придание факторам удельного веса или значимости наряду с количеством баллов позволяет отразить в профиле риска не только абсолютные значения, но и важность факторов риска для реализации принятого решения. Согласно предложенной методике, проведена оценка факторов риска (см. таблицу).

#### Оценка факторов риска

Фактор риска	Оценка вклада фактора	
	ОАО «Агат-системы управления»	ОАО «Восход»
Политические	5,5	4,35
Экологические	3,2	4,0
Экономические	7,9	7,25
Факторы системного риска	6,35	6,25
Факторы риска внутриотраслевой среды конкуренции	2,67	6,92
Факторы риска, связанные с этапами жизненного цикла	3,69	5,39
Факторы риска обслуживания	4,25	5,2
Факторы риска в сфере управления	4,6	6,15



Модификация факторов и выделение значимости определенных аспектов исследования позволяет применять данный метод не только при принятии хозяйственных и управленческих решений, но и на отдельных этапах анализа.

Методические подходы к классификации рисков в маркетинге услуг позволяют учесть отраслевой фактор, выделить рисковые зоны и ранжировать отрасли сферы услуг в порядке возрастания рисков. В отличие от традиционно применяемых оценок предлагаемый подход базируется на учете специфики услуг, анализе рисковой ситуации и позволяет комплексно проанализировать маркетинговую стратегию. Модель управления рисками, особенность которой состоит в системном подходе мониторинга деятельности предприятия и среды функционирования, включает методику формирования профиля риска предприятия. Разработанная система управления рисками создает основы формирования маркетинговой стратегии с учетом особенностей рынка услуг и обеспечивает более полную реализацию комплекса маркетинга на рынке услуг, что позволяет повысить социально-экономическую эффективность деятельности предприятий сферы услуг Республики Беларусь. При формировании системы управления рисками необходимо учитывать концепцию стратегических окон. Согласно данной концепции, существуют лишь ограниченные периоды, когда разработанная система управления рисками является оптимальной, поэтому основные мероприятия по управлению рисками должны совпадать по времени с моментом, когда стратегическое окно открыто. И напротив, сокращение мероприятий по управлению рисками следует планировать в тех случаях, когда рыночные изменения превосходят способность предприятия приспосабливаться к ним.

Кроме того, при разработке программы действия по снижению рисков необходимо учитывать и психологическое восприятие риска, поэтому наряду с математической обоснованностью решений следует учитывать проявляющиеся при принятии и реализации рисковых решений психологические особенности клиента.

Разработанная модель управления рисками может быть использована различными предприятиями, организациями, оказывающими услуги независимо от отраслевой принадлежности.

### Литература

1. *Bitner, M. Services marketing / M. Bitner, V. Zeithaml.* — Massachusetts: McGraw-Hill, 2000.
2. *Бартон, Т.Л. Комплексный подход к риск-менеджменту / Т.Л. Бартон, У. Шенкер, П. Уокер.* — М.: Вильямс, 2003.
3. *Боровикова, В.А. Управление рисками в торговле / В.А. Боровикова.* — СПб.: Питер, 2004.
4. *Gronroos, C. Service management and marketing / C. Gronroos.* — West Sussex: John Wiley, 2007.
5. *Лавлок, К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии / К. Лавлок.* — М.: Вильямс, 2005.
6. *Песоцкая, Е.В. Маркетинг услуг / Е.В. Песоцкая.* — СПб.: Питер, 2000.
7. *Хохлов, Н.В. Управление риском / Н.В. Хохлов.* — М.: ЮНИТИ, 2001.

Статья поступила  
в редакцию 20.12. 2011 г.

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.  
□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□. □□□□□□□□□□.