

## 7. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

### 7.1. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ ПЛАТНЫХ УСЛУГ НАСЕЛЕНИЮ

Анисимов Д.Г., аспирант, кафедра торгового дела и товароведения

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет*

В статье обосновывается необходимость разработки предприятиями сферы платных услуг населению стратегии управления рисками на формализованной основе. Уточняются особенности обоснования такой стратегии. Даются рекомендации по разработке универсальной стратегии управления рисками на предприятиях сферы платных услуг населению.

Сфера платных услуг населению в условиях экономической рецессии демонстрирует высокую жизнестойкость. Объем таких услуг в 2014 г. по сравнению с предыдущим годом сократился меньше чем на 2% [7]. Однако реальные доходы населения за этот же период сократились почти на 5%, так как цены на отдельные потребительские товары и услуги возросли более чем на 10%. Жесткие бюджетные ограничения домохозяйств объективно способствуют рационализации структуры потребляемых ими ресурсов. В ее основе лежат общие закономерности приспособления к дефициту, установленные Я. Корнаи:

- сокращение объемов потребления (в том числе за счет отсрочки покупок);
- переход на потребление более дешевых товаров и услуг;
- сокращение видов потребляемых товаров и услуг.

Эта ситуация стимулирует поиск отечественными предприятиями сферы платных услуг населению решений, реализация которых позволит обеспечить в длительной перспективе наличие у них устойчивых конкурентных преимуществ. Ставка, по нашему мнению, должна делаться прежде всего на формирование действенной стратегии управления рисками с учетом отраслевой специфики и особенностей организационных структур сервисных предприятий. Сегодня многие из них делают основной акцент на новых маркетинговых стратегиях, что, по нашему мнению, не позволяет им адекватно адаптироваться к новым экономическим условиям.

Утверждение о том, что управление рисками на предприятиях сферы платных услуг населению сегодня является более актуальной задачей, чем проведение ими маркетинговых мероприятий основано на следующих положениях.

Во-первых, в условиях кризиса (рецессии) всегда доминирует финансовая стратегия, реализация которой требует тщательного управления рисками.

Во-вторых, нацеленность домохозяйств на экономии ограниченных ресурсов резко меняет их отношение к приобретению услуг.

Решение о размещении заказов на их оказание в этом случае рассматривается с позиции удовлетворения насущных нужд домохозяйств. Они соответствуют начальным ступеням пирамиды потребностей А. Маслоу, т.е. только тем, которые жизненно необходимы или отказаться от их потребления и найти им равноценную замену невозможно. Домохозяйства теряют интерес к услугам, потребление которых носит статусный характер, т.е. тех, которые необходимы для демонстрации принадлежности к определенному уровню социальной структуры общества. Кроме того, у домохозяйств повышается иммунитет к услугам, к потреблению которых их принуждают, используя потребительский кредит и маркетинговые приемы манипулирования поведением потребителей. Такое кредитование, по справедливому мнению Ж. Бодрийяра, является дисциплинарным процессом вымогательства сбережений у населения [2].

Дело в том, что потребители очень часто рассматривают кредитование как легкий путь доступа к благам, не учитывая связанные с ними риски, например, валютный, который наиболее ярко напомнил о себе в 2014 г. Кроме того, услуги, которые подпадают под программы потребительского кредитования, нередко содержат ненужные избыточные компоненты. Однако потребителю приходится оплачивать их, хотя они и снижают ценность услуги. Маркетинг услуг, в частности, предполагает оказание давления на потенциальных потребителей с целью принятия ими решения об обращении к сервисной организации. Объективные предпосылки для этого создает то, что любая услуга состоит из двух процессов:

- внутрифирменная (производственная) деятельность;
- непосредственное взаимодействие с клиентом.

Особенность 1-го процесса заключается в том, что он не видим для потребителей, поэтому нередко они делают выводы на основании восприятия отношения к ним персонала сервисной организации и степени комфорта при их посещении [8].

Этим предприятия сферы услуг активно и пользуются, превращая взаимодействие с клиентами в театральную постановку, т.е. склоняют их к приобретению услуг, скрывая истинные данные об их качестве [4]. Таким образом, структура спроса на услуги в условиях экономической рецессии естественным образом сжимается до минимума, что существенно ослабляет потенциал возможных маркетинговых мероприятий.

В-третьих, следует констатировать, что понятие маркетинга на многих отечественных предприятиях (не только сервисных) соотносится исключительно с рекламой, стимулированием сбыта и организацией взаимодействия с клиентами на основе информационных технологий (например, CRM-системы). Это означает, что истинные потребности покупателей не подвергаются тщательному анализу и исследованию. Такой подход противоречит политике ориентации на

клиента, обязательность реализации которой определяется требованиями стандартов ISO [10, 11]. Однако главный его недостаток заключается в ином. Он не позволяет понять все риски, связанные с оказанием услуг, что создает угрозу развитию предприятия в условиях роста культуры их потребления. Разработка стратегии управления рисками на предприятиях сферы платных услуг населению должна производиться на основе принципов риск менеджмента, определенных в стандартах ISO, и универсальных приемов управления рисками [1, 6, 9, 11]. Инвариантный алгоритм такой процедуры должен предусматривать следующие этапы: идентификация рисков (1) → их анализ (2) → их оценка (3) → обоснование методов управления рисками и их детализация (4). Этот алгоритм рекомендуется строить, используя методологию построения **SADT**-диаграмм. Исходными данными для блока (этапа) 1 выступают данные, характеризующие:

- цели и задачи развития предприятия;
- внешнюю среду;
- хозяйственные профили предприятия, их взаимозависимости и жизненные циклы;
- сервисные зоны предприятий;
- предпочтения и запросы клиентов.

Выходными данными для него должны быть:

- типология (реестры) рисков;
- факторы, определяющие их специфику;
- взаимозависимости рисков;
- степень влияния рисков на достижение целей предприятия;
- источники возникновения рисков;
- перечень рискованных обстоятельств и потенциальные их последствия;
- альтернативные сценарии последствий рисков.

Выходными данными для этапа 2 должны быть характеристики рисков:

- вероятность возникновения отрицательных последствий от их наступления;
- степени их взаимозависимостей;
- оценки их достоверности;
- коэффициенты конкордации (степени согласованности мнений экспертов по оценке рисков);
- перечень достоверных угроз и возможностей наступления рисков;
- приоритеты управления рисками.

Выходными данными для этапа 3 должны быть:

- результаты оценки рисков;
- ранжирование рисков по степени наибольшей угрозы развитию предприятию.

На последнем этапе 4 должен производиться выбор приемов управления рисками и составляться план их мониторинга.

В теории управления рисками выделяют четыре основных приема, каждый из которых имеет несколько разновидностей [3]. Охарактеризуем их с учетом особенностей сферы услуг населению.

*Первое* – варианты уклонения от риска:

- отказ от развития неперспективных направлений хозяйственной деятельности;
- обоснование открытия новых предприятий с учетом территориальных особенностей местных сервисных зон;
- формирование системы управления претензиями потребителей на основе стандартов ISO;
- квалификационная проверка поставщиков товаров для инфраструктурных нужд сервисного предприятия;

- отказ от сотрудничества с ненадежными поставщиками и клиентами, предъявляющими завышенные требования к качеству услуг (с конфликтными клиентами);
- обучение персонала.

*Второе* – варианты диссипации рисков:

- построение сети предприятий сферы услуг;
- разделение одноименных заказов на поставку товаров для инфраструктурных нужд между различными поставщиками;
- избирательное обслуживание потребителей услуг (обслуживание клиентов, вносящий основной вклад в доход предприятия, на более высоком уровне);
- заключение договоров с поставщиками и клиентами с отсрочкой их выполнения.

Последний прием позволяет перераспределить риски между стейкхолдерами, поскольку отсрочка позволяет им более правильно специфицировать потребности, соответственно, сервисных предприятий и клиентов.

*Третье* – варианты локализации рисков:

- построение филиальной сервисной сети;
- переход на потребление аутсорсинговых услуг;
- лимитирование расходов;
- нормирование сервисных операций;
- установление персональной ответственности за развитие отношений с клиентами;
- установление длительных хозяйственных связей со стейкхолдерами;
- проведение функциональной экспертизы договоров со стейкхолдерами;
- документирование сервисных процессов [6].

Использование последнего приема позволяет детализировать действующую схему сервисной системы, что в свою очередь создает предпосылки для введения контрольных точек, т.е. для локализации рисков с учетом персональной их привязки к каждому сервисному процессу и их владельцу.

*Четвертое* – варианты компенсации рисков:

- формирование резервов ресурсов и клиентов;
- страхование рисков.

Последний прием не является панацеей по следующим причинам:

- процесс получения страховых выплат, как правило, очень длителен и связан с транзакционными издержками;
- наступление страхового случая может стать самостоятельным источником возникновения репутационного риска.

Отраслевая специфика управления рисками на предприятиях сферы платных услуг населению связана собственно с типом связи отрасли с материальной составляющей [5].

Например, в сфере розничной торговли, ремонта и технического обслуживания такая связь является прямой. Это означает, что взаимодействие с клиентами в этих отраслях играет меньшую роль, чем внутрифирменные процессы. В туристической индустрии эта связь является косвенной, поэтому на первое место выходит непосредственное взаимодействие с клиентами. Соответственно все это и предопределяет различия в акцентах на риск менеджменте. Управление рисками на предприятиях сферы платных услуг населению во многом зависит от их размера и особенностей организационной структуры. Предприятия этой отрасли преимущественно представлены микро-организациями, которые нередко объединены в сетевые структуры, в том числе, на основе договора ком-

мерческой концессии.

Таким образом, управление рисками на предприятиях сферы платных услуг населению должно строиться на основе специальной стратегии. В ее обосновании особую роль играет опора на стандарты ISO и учет вариативности универсальных приемов риск менеджмента, эффективность которых различается в зависимости от отрасли, внешней среды сервисного предприятия и его организационной структуры. Это актуализирует разработку такой стратегии на основе системного принципа и принципах **SADT** (методологии структурного анализа и проектирования).

## Литература

1. Менеджмент риска. Руководство по менеджменту риска [Электронный ресурс] : ГОСТ 51901.3-2007. Режим доступа: <http://www.OpenGost.ru>.
2. Бодрийяр Ж. Общество потребления. Его мифы и структуры [Текст] / Ж. Бодрийяр ; пер. с франц. ; послесл. и примеч. Е.А. Самарской. – М. : Республика ; Культурная революция, 2006. – 269 с.
3. Клейнер Г.Б. и др.. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность [Текст] / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов ; под общ. ред. С.А. Панова. – М. : Экономика, 1997. – 288 с.
4. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия [Текст] : пер. с англ. / К. Лавлок. – М. : Вильямс, 2005. – 1008 с.
5. Рамзес В.Б. Социально-экономическая роль сферы услуг в современной Японии [Текст] / В.Б. Рамзес ; отв. ред. Я.А. Певзнер. – М. : Гл. ред. восточной лит-уры изд-ва «Наука», 1975. – 377 с.
6. Риск-менеджмент – принципы и руководства ISO 31000:2009. Режим доступа: <http://www.OpenGost.ru>.
7. Россия в цифрах. 2015 [Текст] : краткий стат. сб. / Росстат. – М., 2015. – 543 с.
8. 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., г. Красноярск). – Красноярск : Изд-во КГАУ, 2015. – 582 с. – С. 315-320.
9. Ткач В.В. Сервисные приоритеты управления логистическими цепями [Текст] / В.В. Ткач // Ж-л правовых и экон. исс. – 2013. – №3. – С. 110-113.
10. 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.
11. Ткач В.В. Элементы контрактной стратегии управления цепями поставок [Текст] / В.В. Ткач // Науч.-техн. ведомости СПб. госуд. политехн. ун-та. – 2012. – №5. – С. 147-151.

## Ключевые слова

Качество; риски; стейкхолдеры; стратегия; услуги; экономическая рецессия.

*Анисимов Денис Григорьевич*

## РЕЦЕНЗИЯ

Статья Анисимова Дениса Григорьевича «Стратегия управления рисками на предприятиях сферы платных услуг населению» подготовлена на кафедре торгового дела и товароведения ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет экономики» как результат научного исследования современных подходов к обеспечению конкурентоспособности предприятий сферы платных услуг населению. Статья Анисимова Д.Г. написана на актуальную тему, что подтверждается 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 сферы платных услуг населению в условиях экономической рецессии. Доказательность научных результатов, содержащихся в статье, определяется комплексной логикой изложения ее положений и научной преемственностью. Можно сделать вывод, что статья Анисимова Дениса Григорьевича «Стратегия управления рисками на предприятиях сферы платных услуг населению» может быть рекомендована к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

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