

Р.К.Казиева, М.А.Кусаинова

Новый экономический университет им. Т. Рыскулова,
г. Алматы, Казахстан

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В КАЗАХСТАНЕ: О ВОЗМОЖНОСТЯХ И ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЯХ

Аннотация. В статье обосновывается особое значение эффективности риск-менеджмента в эпоху высокой неопределенности и турбулентности внешней и внутренней среды компаний и организаций. Казахская практика показывает, что управление рисками пока не получило должного развития. Определены методы и превентивные меры по борьбе с рисками на предприятии. Используется широкий спектр качественной и количественной оценки и методов для проверки ожидаемых потерь или угроз. Предлагается глубинное сканирование пространственного поля существования рисков в управлении на предприятиях Республики Казахстан. Выявлены наиболее существенные причины возникновения рисков. На примере франчайзинговых компаний рассмотрена частая реакция на риск недобросовестного поведения участников франчайзинговой системы.

Ключевые слова: франчайзинговые отношения, риск-менеджмент, метод Монте-Карло, управление рисками, эффективность управления, оценка рисков, добровольная уступка, изменчивость бизнес-среды.



Түіндеме. Қазіргі компаниялардың және ұйымдардың белгісіздік пен турбуленттік сыртқы мен ішкі орталардың ғасырында ерекше мағынаға тәуекел-менеджменттің тиімділігі табу болады. Өкінішке орай, Қазақстандағы тәуекелдерді басқару тәжірибесінің дамуы мойындалмаған. Осы баптың негізгі мақсаты әдістері мен кәсіпорынның тәуекелдерін болдырмау жөніндегі шараларды анықтаулармен байланысады. Мақалада күтілетін шығындарды және қауіп-қатерлерге тексеру үшін сапалық және сандық бағалаулардың кең ауқымы қолданылады. Қазіргі заманғы құралдар көмегімен, авторлар Қазақстан Республикасының кәсіпорындардың басқаруын тәуекелдердің болмыстың кеңістіктік саласын терең сканерлеуді ұсынады. Авторлардың зерттеу негізінде тәуекелдердің ең маңызды себептері

анықтанды. Сондай-ақ, франшиза компаниялардың мысалында, франшиза жүйесіндегі қатысушылардың мінез-жосықсыз тәуекелге реакциясы қаралды.

Түйінді сөздер: франшиза қарым-қатынастарды дамыту, тәуекел-менеджмент, Монте-Карло тәсілі, тәуекелдерді басқару, басқарманың экономикалық тиімділігі, тәуекелдің сарапшылығы, ерікті түсім, бизнес ортасының өзгергіштігі.



Abstract. The article proves the special importance of the effectiveness of risk-management in the era of high uncertainty and turbulence of external and internal environments of companies and organizations. Kazakhstan's experience shows that the risk management has not received the proper development. The aim of the work is the identification of methods and preventive measures against the risks of the enterprises. The article use the wide range of quantitative and qualitative assessment and the methods used for the checking the expected losses or threats. The authors offer a depth scan of the spatial field of the existence of risks in the management of the enterprises of the Republic of Kazakhstan. It is considered the frequent reaction to the risk of unscrupulous behavior of participants of the franchise system on the basis of franchise companies.

Key words: franchise relations, risk management, method Monte Carlo, risk management, effectiveness of management, voluntary assignment, variability of business environment.

Введение. Вопросы риск-менеджмента являются чрезвычайно актуальными особенно в настоящее время – в эпоху высокой турбулентности социо-экономического развития. Опыт зарубежной практики показывает, что существующая система риск-менеджмента в финансовых институтах до последнего времени позволяла в целом благополучно управлять рисками, осуществлять контроль и минимизировать потери. Риск-менеджмент в лучшей своей практике [1] преобразовался в единую, весьма эффективную встроенную систему, которая, расценивая операционные и управленческие риски, в том числе согласовывает стремления сотрудников принимать участие в подготовке самых важных решений в этой области.

Между тем в Казахстане риск-менеджмент пока не получил должного развития. При этом и зарубежные, и отечественные исследователи подчеркивают, что катастрофические послед-

ствия, которые могут возникнуть в результате принятия и реализации непродуманных, ошибочных экономических решений, либо политических, могут угрожать не только отдельной социальной группе, компании, но и затрагивать само существование государства или даже всего мирового сообщества [2, 3].

Динамическая деятельность предприятий в сочетании с усложнением технологий, оценки и управления рисками проявляется, в частности в том, что риски, воспринимаемые на уровне, например подразделений банка, как кредитные, рыночные, операционные, правовые и др., по своей сути являются проявлением рисков более высокого уровня – макроэкономических и политических.

Предпринимаются превентивные меры по борьбе с рисками. Задачи по минимизации негативных последствий рисков связаны в первую очередь с необходимостью их качественной и количественной оценки. В числе методов качественной оценки используются: SWOT-анализ, метод экспертных оценок, метод Делфи, Паттерн, метод дедукции, индукции, путем анализа, синтеза, сравнения, метод Монте-Карло и др.

Из ряда перечисленных одним из наиболее популярных в последнее время является метод Монте-Карло, а именно дельта-гамма-Монте-Карло метод, в рамках которого генерируются случайные реализации риск-факторов (другое название этого метода – метод частичного моделирования).

С целью уменьшения требуемого объема вычислений также можно использовать сеточный метод Монте-Карло, когда вычисление стоимости портфеля происходит не на всем множестве значений, а на ограниченном количестве узловых точек. Моделирование методом Монте-Карло позволяет учитывать изменение волатильности во времени, толстые хвосты распределений и даже экстремальные сценарии событий. Моделирование восстанавливает полностью плотность вероятности данных и может быть использовано для проверки ожидаемых потерь после применения VaR (Value At Risk – стоимостная мера риска) [4].

Недостатком метода Монте-Карло следует назвать необходимость относительно большого времени для вычислений. Кроме того, это самый «затратный» метод в смысле требований к инфраструктуре и интеллектуальным ресурсам. В современных условиях функционирования предприятий усиливается необходимость поиска новых подходов к управлению рисками. Эти обстоятельства поощряют к действиям по совершенствованию уже сформированных систем риск-менеджмента с использованием существенных обновлений (дополнительных приложений). В числе таких обновлений – гармоничная интеграция в управление систем риск-ориентированного (гибкого, быстро реагирующего на изменчивость бизнес-среды) внутреннего контроля.

Системы внутреннего контроля на основе оценки риска в рамках корпоративного управления организацией позволяют ее руководству с разумной уверенностью утверждать, что политика на всех уровнях организационной структуры оценивается правильно и поставленные цели достигаются с соблюдением заданных норм и принципов. Предполагается, что это способствует сокращению рисков, минимизации затрат и сохранности активов организации. Однако, как показывает анализ современной практики, системы внутреннего контроля оказались не в состоянии сформировать полное представление о масштабе проблем в области риск-менеджмента и предупредить их. Это стало наиболее заметно в ходе современного мирового финансово-экономического кризиса и его локальных проявлений.

Подразделения, исполняющие функции внутреннего контроля, обычно используют процедуры контроля, предусмотренные положениями нормативного требования, которые часто отстают от требований развития казахстанского бизнеса. В результате формальное воплощение принятых правил, следуя ранее разработанной схеме с целью раскрытия рисков и оценки действий руководства по их нейтрализации, информирование руководства о текущей ситуации, являясь основным компонентом современных систем внутреннего контроля, в конечном итоге приводят к их неэффективности в целом. Весьма продуктивным

в этой связи представляется такой подход, при котором риски предлагается рассматривать и оценивать не только в форме негативных последствий, но и как потенциал новых возможностей (шансов) [1, 5, 6]. В связи с этим особое звучание получают превентивные мероприятия риск-менеджмента.

Цель работы – изучение превентивных мер по борьбе с рисками и возможностей в риск-менеджменте.

Основные результаты. В качестве примера рассмотрим проблемы развития франчайзинговых отношений в Казахстане. Частая реакция на риск недобросовестного поведения участников франчайзинговой системы связана с отказом от партнерства или (что еще хуже, на наш взгляд) подозрительностью в отношениях, тотальным недоверием.

Но есть и другой путь – поиск новых возможностей (вопреки предполагаемым негативным последствиям) посредством налаживания эффективных коммуникаций. Среди предлагаемых техник так называемые «добровольные уступки» на основе «достоверных обязательств». На наш взгляд, следует различать уступки как стратегию реагирования на вызовы, и уступки, как следствие слабости.

Г. Кеннеди [7] приводит яркие примеры неэффективности так называемых «добровольных уступок», компромиссов в ущерб собственных (обоснованных) интересов. Добровольная уступка от проблем – это вариант вынужденного компромисса. Не затрагивая корневых причин противостояния, подобного рода уступка дает лишь временное видимое продвижение в решении проблемы, отсрочку во времени для назревания новой вспышки конфликта.

Характерным примером практики добровольных уступок от проблем служит развитие франчайзинговых отношений в Казахстане (к вопросу: «Почему технология франчайзинга, давно отработанная в других странах, «пробуксовывает» у нас?»). В отечественной практике франчайзинговых отношений отсутствует корреляция (согласование) между ожиданиями одной стороны и обязательствами другой (иными словами, отсутствие управ-

ления ожиданиями), приводя к взаимным разочарованиям и недоверию.

Ожидания строятся на заблуждениях, на том, что участники вкладывают разный смысл в одни и те же понятия и формулировки, т. е. на общей неграмотности в части механизма формирования и функционирования франчайзинговых отношений. Наблюдается серьезный разрыв, несовпадение между ожиданиями, к примеру франчайзи, и обязательствами, которые выдвигаются со стороны франчайзера. И с другой стороны, ожидания франчайзера не совпадают по многим позициям с обязательствами в понимании франчайзи.

Социологические исследования, проводимые одним из авторов статьи в течение более 10 лет [8], опросы казахстанских предпринимателей – потенциальных франчайзи и франчайзеров, свидетельствуют о том, что ожидания сторон строятся на:

- устойчивых заблуждениях и стереотипах (их поддерживают в том числе формулировки действующего законодательства, в частности, перечень обязательств сторон франчайзингового договора [9]);

- том, что участники вкладывают разный смысл в одни и те же понятия и формулировки;

- неполном понимании (или искаженном понимании) сущности и механизма функционирования франчайзинговых отношений.

В результате при всех «добровольных уступках» (исходя из принципа «война план покажет») в процессе подписания договора, потенциальных участников франчайзинговой партнерской сети чаще всего ожидает драматическая развязка.

Добровольная уступка как реакция на вызов – это лидерский опыт прорыва, выхода из порочного круга противоречий. Эффективность такого рода уступок обуславливается формированием своего рода «достоверных обязательств» (credible commitments). Понятие «достоверные обязательства» ввел Томас Шеллинг (лауреат Нобелевской премии по экономике за 2005 г.), предполагающее, что, если одному участнику удастся

убедить оппонента в том, что он будет во что бы то ни стало следовать определенной конкретной стратегии, то оппонент, в свою очередь, начнет принимать это как данность, как следствие, ограничивая свободу своего маневра [10].

Такие обязательства могут привести к тактическому изменению или даже заведомому ухудшению положения стороны, которая выдвигает такие обязательства. Однако подобного рода (расчетные) действия связаны с достижением средне- и долгосрочных благоприобретений. В этом суть стратегического поведения лидера и его добровольных уступок, сделанных в ответ на вызовы. Нередко стратегическое поведение приобретает парадоксальные (на первый взгляд, абсолютно нелогичные) формы. При этом так называемые достоверные обязательства могут быть сформированы малозатратно, даже беззатратно: к примеру, «... чтобы доказать, что я для вас безопасен, я разоружаюсь».

Выводы. Итак, обращаясь к потенциальным и действующим франчайзерам, если есть конкретная, четко сформулированная цель, определены временные границы, ресурсы – формируйте партнерскую среду (и ее инфраструктуру). Ядром мотивации потенциальных партнеров и основанием для оправданных уступок со стороны участников служат ваши (лидерские) «достоверные обязательства». Ваши так называемые «уступки» – это широкий спектр услуг, реальная, в том числе финансовая поддержка, гибкость в политике взимания с франчайзи разнообразных платежей, доленое участие в затратах, связанных с маркетинговыми исследованиями, рекламой и другими формами продвижения товаров/услуг и т. д. Все это способно стать основой прочных отношений, доверия к вам со стороны франчайзи, их лояльности (приверженности).

Финансово-экономические сложности сегодняшнего периода, усиленные переходом на новую монетарную политику в Казахстане, это как раз тот момент, когда проверяется устойчивость партнерской сети. В этих целях в качестве совершенствования системы риск-менеджмента предлагаются обновления в виде следующих существенных приложений, а именно:

- анализ и идентификация новых возможностей компании/ организации, связанных с рисками и вызовами;
- использование превентивных мер и разнообразных форм предварительных согласований ожидания и обязательств сторон (контрагентов) коммерческой (предпринимательской) и некоммерческой деятельности;
- разработка и соблюдение так называемых «достоверных обязательств», способствующих подтверждению лидерской ответственности в стратегическом поведении.

Список литературы

- 1 Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1996. – С. 11.
- 2 Rice G. Managerial procedure for political risk forecasting // Management International review. – 2006. – Vol. 26. – P. 34-35.
- 3 Аубакирова Л.Т. Анализ основных подходов к понятию политического риск // Вестник ЕНУ им. Л.Н.Гумилева. – Астана, 2003. – С. 11-13.
- 4 Metropolis N., Ulam S. The Monte Carlo Method // Journal of the American Statistical Association. – 2007. – 44, № 247. – P. 335-341.
- 5 Мадера А.Г. Риски и шансы: неопределенность, прогнозирование и оценка. – М., 2014. – С. 47-49.
- 6 Мякенькая Г.С., Сейткадиева А.М. Управление проектами (основы теории и практикум) / под ред. Р.К.Казиёвой. – Алматы: Экономика, 2015. – С. 220-223.
- 7 Кеннеди Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 39-42.
- 8 Kaziyeva R. Franchise expectations: case of Kazakhstan // International Conference on Innovation, Technology transfer and Education. – Prague, Czech Republic, 2014. – P. 97-106.
- 9 Тактаров Г.А. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: учеб. пособие. – М.: Кнорус, 2015. – С. 24-28.

10 *Thomas C. Schelling* / 2006 prologue to 'Meteors, Mischief, and War', in *Strategies of commitment and other essays* // Harvard University Press, 2006. – P. 12-17.

Казиева Раиса Каримовна, доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент», e-mail: rkaziyeva@mail.ru

Кусаинова Меруерт Айкановна, студентка профильной магистратуры, e-mail: mika_k_93@mail.ru