

УДК 330.46

## КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОБЛАСТИ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ РИСКОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**А.А. Обухов**соискатель ФГНУ «Институт экономики и организации промышленного производства  
Сибирского отделения Российской академии наук» (Новосибирск)

*Предпринята попытка формирования комплексного подхода к управлению рисками предпринимательской деятельности и их нейтрализации в ситуациях «корпоративной войны» и в ее отсутствие. Предложен алгоритм действий для руководства по принятию управленческих решений для нейтрализации рисков и упрочения позиций компании.*

**Ключевые слова:** предпринимательская деятельность, нейтрализация рисков, комплексный подход, имитационное моделирование, управленческие решения.

В литературе отмечается, что предпринимательство как вид экономической деятельности по сравнению с работой по найму характеризуется потенциально более высоким уровнем дохода, большей личной свободой (отсутствием навязанных извне корпоративных правил и др.), но и более высокими рисками. Предприниматель, в отличие от наемного работника, не имеет минимально гарантированного уровня дохода. Его доход образуется не как базовый оклад с дополнением в виде различных премий и бонусов, а исключительно в виде тех денежных средств, которые он полагает для себя возможным извлекать из прибыли компании, не инвестируя их в ее развитие [1–4].

Таким образом, сама сущность предпринимательства, будучи теснейшим образом связана с проблемой рисков, заставляет нас обращаться к изучению вопросов их оценки и минимизации в целях обеспечения успешной деятельности.

В данной связи была предпринята попытка разработки методики построения комплексной системы нейтрализации рисков предпринимательской деятельности с учетом особенностей современного уровня развития информационных систем, состояния рыночной среды и

системы правового регулирования. При этом все возникающие рыночные ситуации были сгруппированы в две качественно различающиеся категории – состояния стабильного развития и корпоративной войны. Предлагаемая методика позволяет руководству компании принимать управленческие решения по нейтрализации рисков в обеих названных ситуациях.

### ***Ситуация стабильного развития – применение модели латентного противодействия***

Классические методы оценки эффективности инвестиций (расчет предельной отдачи от инвестиций, методы SAEM и Fault Tree Analysis) в силу специфики риск-менеджмента как объекта финансовых вложений не всегда дают нужный результат. Для определения оптимального уровня инвестиций в управление рисками со стороны коммерческой организации представляется целесообразным в качестве критерия принять соответствие системы защиты ожидаемому уровню угрозы, что предполагает анализ состояния внешней и внутренней среды компании [5–7].

Выделим несколько уровней угрозы в отношении компании и для наглядности обозначим их цветом:

– зеленый уровень – низкая степень угрозы, то есть уровень ниже среднестатистического и характеристика обстановки как благоприятной;

– синий уровень – приемлемая степень угрозы, относительная благоприятность обстановки в рамках обычного;

– желтый уровень – повышенная степень угрозы, наличие значимых угрозообразующих факторов, которые, тем не менее, не могут нанести непоправимого ущерба компании, а вероятность их наступления относительно невелика;

– оранжевый уровень – высокая степень угрозы, наличие большого количества угрозообразующих факторов, которые могут нанести компании серьезный ущерб;

– красный уровень – критическая степень угрозы, наличие многих угроз, реализация которых чревата полным прекращением деятельности компании, ее банкротством, причем неблагоприятные обстоятельства характеризуются высокой вероятностью реализации.

Для каждого уровня угрозы можно предложить соответствующий комплекс мер противодействия, направленных на недопущение реализации угроз либо на снижение уровня возможных потерь.

Кроме того, целесообразно структурировать угрозы в отношении компании по сфере относимости на:

– экономические (недобросовестная конкуренция, риски резкого изменения макроэкономических показателей и т.д.);

– юридические (угроза судебного иска со стороны контрагента, претензий со стороны антимонопольной службы или подразделений полиции, специализирующихся на раскрытии преступлений экономического характера, и т.д.);

– имущественные (угроза проникновения на территорию компании с целью хищения или повреждения ее имущества);

– информационные (угроза утраты или изъятия документов (предметов), составляющих коммерческую тайну, являющихся объектом интеллектуальной собственности либо их носителями, риски нарушения информационных потоков при несанкционированном доступе к компьютерной информации, повреждения информационных массивов компании и т.д.).

Предлагаемый подход схематично описан на рис. 1.

Если компания находится в состоянии стабильного развития и не испытывает агрессивного противодействия со стороны конкурентов, следует определить оптимальный объем вложений в нейтрализацию рисков. Предлагаемая имитационная модель латентного противодействия имеет ряд принципиальных отличий от существующих и описанных в специальной литературе методик.



Рис. 1. Схема применения модели латентного противодействия

**Ситуация корпоративной войны – применение модели активного противодействия**

Качественно иная ситуация складывается при возникновении на рынке корпоративной войны, и тогда речь идет уже не об определении уровня инвестиций, а о выживаемости компании в целом. Здесь требуются совершенно иные методики определения наиболее выгодных управленческих решений [2; 8; 9]. При попадании компании в состояние корпоративной войны (когда один или несколько конкурентов предпринимают активные действия, направленные на подрыв потенциала компании, снижение ее доходов и в перспективе – на сокращение ее рыночной доли либо полное разорение) вопросы эффективности инвестиций отходят на второй план, поскольку речь уже идет о выживаемости компании. Ключевую роль в такой ситуации играет принятие рациональных управленческих решений по противодействию агрессии со стороны конкурирующих компаний и нейтрализации атак.

Допустим, компания R реализует некий бизнес-проект, а компания A пытается предпринять в отношении нее атаку имущественного, юридического, экономического или информационного характера. Для первой компании возможны две стратегии: защищаться от агрессии или не защищаться. У второй также две возможные стратегии: стремиться успешно провести атаку либо не предпринимать таких попыток. В терминах теории игр поиск оптимального решения сводится к следующему (рис. 2).

Получив данные о внешних условиях, обе компании делают одновременно ходы в условиях неполной информации. Используя результаты экспертной оценки собственного положения и положения конкурентов на рынке, компании экспертным путем определяют значения ожидаемых выигрышей и выбирают стратегию поведения.

Если оптимальной будет сочтена стратегия Defend, необходимо построить комплексную систему нейтрализации рисков. В противном случае необходимо изучить компанию-конкурента на предмет наличия у нее монопольной власти. Если в результате исследования компания-конкурент будет признана монополистом, следует предпринять действенные шаги для продажи технологии конкуренту либо попытаться войти в состав компании-монополиста на правах самостоятельного подразделения. Если же компания-конкурент не обладает признаками монополиста, нужно определиться со степенью монополизации собственной компании. При получении отрицательного ответа на поставленный вопрос (то есть собственная компания не является моно-

полистом) стоит приступить к реализации стратегии агрессивной маркетинговой экспансии, начать активно бороться за лидерство на основе улучшения качества обслуживания и дистрибуции. В случае признания за собственной компанией монополизма имеет смысл реализовать стратегию лидерства за счет увеличения объемов производства и использования положительного эффекта масштаба.

Модель активного противодействия, как представляется, позволяет определить наиболее выгодную стратегию поведения в ситуации развязывания корпоративной войны.

**Апробация полученных результатов**

Для апробации полученных результатов было проведено исследование по предложенным автором методическим схемам в отношении двух компаний, действующих на новосибирском рынке тест-систем клинической лабораторной диагностики, – компании X и компании Y.

В ходе изучения рынка, на котором работают обе компании, установлено отсутствие информационных и патентных войн и сделок недружественного поглощения. Стало быть, в качестве оптимальной стратегии реагирования на потенциальные угрозы компаниям необходимо использовать модель латентного противодействия.

Первичная информация собиралась на основе экспертных (глубинных) интервью. Разработанная в соответствии с принятыми в социологии общими принципами унифицированная анкета была предложена руководству обеих исследуемых компаний. В результате проведенных расчетов установлены значения индексов угрозы по четырем выделенным направлениям для обеих компаний по стобалльной шкале (рис. 3).

Как видим, для компании X угроза в части правового аспекта безопасности находится на «желтом» – повышенном уровне, а показатели по остальным аспектам – в пределах «синего» – приемлемого уровня.

Для компании Y уровни угрозы выше, особенно в имущественном и экономическом отношении («желтый» и «оранжевый» уровни соответственно). Уровень угрозы в правовой сфере также повышенный, с более высоким показателем по сравнению с компанией X. Информационный аспект безопасности характеризуется хотя и более высоким по сравнению с первой исследуемой компанией уровнем угрозы, не выходящим за пределы «синего», порогового значения.

На основании проведенного исследования для руководства обеих компаний были сформулированы рекомендации по приведению уровня безопасности по всем указанным направлениям в соответствие с ожидаемыми угрозами, получившие положительную оценку их топ-менеджмента.

Анализ рынка медицинских тест-систем г. Новосибирска показал, что для обеих компаний ввиду отсутствия корпоративной войны целесообразно применение модели латентного противодействия. Однако для полноты изложения предлагаемого подхода дадим анализ гипотетической ситуации попадания изучаемых компаний в состояние корпоративной войны и опишем применение модели активного противодействия.

A / R	Defend	Not defend
Attack	$x_1$ $y_1$	$x_2$ $y_2$
Not attack	$x_3$ $y_3$	$x_4$ $y_4$

Рис. 2. Матрица игры ( $x_i$  – ожидаемый выигрыш компании A,  $y_i$  – ожидаемый выигрыш компании R)

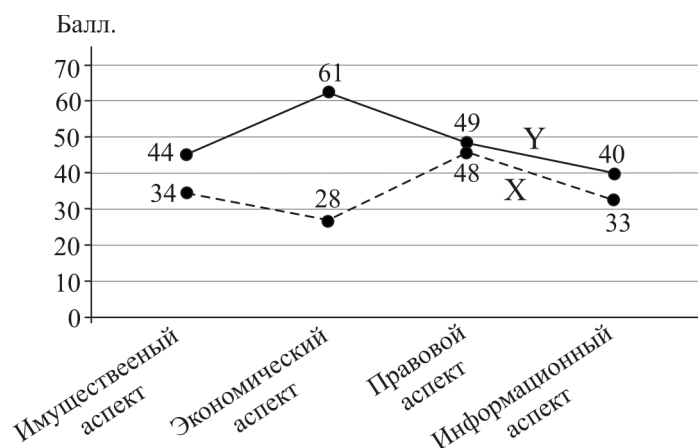


Рис. 3. Сопоставление значений индексов угрозы для обеих компаний

В ходе консультаций с представителями исследуемых компаний выяснилось, что в настоящее время агрессивное поведение со стороны уже присутствующих на рынке субъектов маловероятно. Это связано с относительной стабильностью рынка и рискованностью для всех его участников подобных действий. Но появление на рынке крупного зарубежного производителя может привести к непредсказуемым последствиям, в том числе к возникновению агрессивного противодействия между ним и уже присутствующими на рынке субъектами.

Итак, допустим, что на рынок диагностических тест-систем входит новая компания (компания Z), которая стремится занять рыночную нишу за счет агрессии в отношении уже присутствующих на рынке компаний X и Y.

Будем считать, что компания Z является достаточно крупным производителем в своем регионе, имеет опыт успешного ведения бизнеса, наработанные управленческие схемы, каналы закупки сырья и схемы дистрибуции, а также обладает значительными производственными мощностями.

Предположим, что компания Z попытается похитить технологию, составляющую коммерческую тайну компании X, то есть осуществить агрессию в области информационной безопасности.

Исходя из проведенной экспертной оценки параметров модели и следуя описанной выше логике алгоритма ее применения, а также с учетом того, что ни одна из действующих компаний не обладает монопольной властью, оптимальной стратегией поведения компании-жертвы будет реализация стратегии агрессивной маркетинговой экспансии с опорой на наработанную клиентскую базу, устойчивую репутацию и имеющиеся связи с поставщиками.

Рассчитанные для компании Y параметры модели дают аналогичный результат, так что оптимальные стратегии для обеих компаний идентичны. А с учетом схожего рыночного положения компаний X и Y идентичной будет оптимальная стратегия при фактической реализации агрессии.

Для обеих исследуемых компаний в случае их попадания в ситуацию корпоративной войны, когда в отношении них реализуется попытка хищения интеллектуальной собственности, оптимальным управленческим решением, согласно модели активного противодей-

ствия, будет использование в конкурентной борьбе с агрессором наработанных за годы присутствия на рынке ключевых компетенций и конкурентных преимуществ, которых компания-агрессор лишена. Применение мер защиты для обеих компаний вряд ли целесообразно по причине несовершенства российского законодательства в области корпоративной безопасности и защиты информации.

Предлагаемый подход позволяет коммерческим организациям выработать алгоритм принятия управленческих решений в части управления и нейтрализации рисков как в случае стабильного развития, так и в состоянии корпоративной войны.

#### Литература

1. *Арехина И.А.* Риски изменений на различных этапах жизненного цикла предприятия // Деньги и кредит. 2011. № 5. С. 58–61.
2. *Барикаев Е.Н.* Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности. М.: ЮНИТИ-Дана, 2008. 96 с.
3. *Горбатенко А.Н.* Управление рисками как фактор повышения конкурентоспособности компаний // Микроэкономика. 2013. № 2. С. 27–32.
4. *Дубров А.М.* Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе. М.: Финансы и статистика, 1999. 173 с.
5. *Бекетов Н.В.* Оценка экономических рисков в условиях растущей неопределенности сценариев развития // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2008. № 12. С. 22–30.
6. *Варечкина А., Таран А.* Риск-менеджмент в системе управления // Общество и экономика. 2007. № 1. С. 139–152.
7. *Живетин В.Б.* Риски и безопасность экономических систем (мат. моделирование). Изд. 4-е, испр. и доп. М.: Ин-т проблем риска; Ижевск: Бон Анца, 2008. 431 с. (Риски и безопасность человеческой деятельности. Т. 8).
8. *Буянов В.П., Кирсанов К.А., Михайлов В.П.* Рискология: управление рисками. М.: Экзамен, 2002. 383 с.
9. *Свиткин М.З.* Формирование системы менеджмента риска компании // Методы менеджмента качества. 2010. № 2. С. 31–37.