

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

А. В. Афанасенко

УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМИ РИСКАМИ В КОМПАНИИ «APPLE»

Начиная с 2008 г., компания «Apple» осуществляет систематическую работу по управлению коммерческими рисками. Для этого был сформирован отдел по управлению рисками. Несмотря на то, что вся компания действует как комитет по управлению рисками, до этого момента никто из руководителей не нес персональной ответственности за управление ими. Затем на уровне правления был создан отдел по управлению рисками, а также учреждена должность директора по управлению рисками (CRO). В бизнес-подразделениях были назначены сотрудники, отвечающие за данные вопрос. Благодаря выявлению стратегических и операционных рисков, влияющих на показатели эффективности деятельности, и выработке скоординированного подхода к управлению рисками в рамках всей компании «Apple» смогла наладить эффективное взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами, укрепить эти отношения и свою репутацию на рынке. Развитию взаимодействия с внутренними заинтересованными сторонами способствовало создание системы управления рисками, а также определение обязанностей, полномочий и сферы компетенции каждого сотрудника отдела по управлению рисками.

В процессе управления рисками в Apple используется ряд контрольных критериев, которые применимы к любым видам учреждений, масштабам их деятельности и сгруппированы по следующим направлениям

- идентификация риска;
- оценка риска;
- формирование отчетности о рисках;
- снижение рисков;
- контроль рисков.

Управление рисками в Apple строится на основе трех линий защиты:

1. Функционирование направлений бизнес-деятельности, в рамках которых делается акцент на операционную деятельность в режиме реального времени; внедряется основа управления рисками и надлежащая практика управления рисками в стандартные операционные процедуры; осуществляется мониторинг результатов управления рисками в бизнес-деятельности и обеспечивается эффективность управления ими.

2. Риск-менеджмент, в котором главное внимание уделяется мониторингу и проверке в режиме реального времени; разрабатывает и внедряет основу управления рисками – процедуры, системы, процессы и инструменты; обеспечивается всесторонний охват всех этапов управления рисками и выполняются функции по утверждению их в соответствии с делегированными полномочиями.

3. Внутренний аудит, в котором главное внимание уделяется независимой проверке; осуществляется собственно проверка эффективности практики управления рисками; подтверждается уровень соблюдения нормативно-правовых требований и разрабатываются рекомендации по улучшению; в случае необходимости обеспечивается осуществление мер по исправлению недостатков.

На сегодняшний день отдел управления рисками Apple включает 73 сотрудника, в числе которых – директор по рискам и два его заместителя, восемь экспертов, двенадцать риск-менеджеров и пятьдесят специалистов по управлению рисками.

К функциям отдела управления рисками относятся: идентификация и оценка рисков, определение подходов и методов управления риском, а также разработка мероприятий по снижению риска, определение лимитов и иных ограничений уровня риска, а также контрольных значений, при достижении которых необходима реализация мероприятий по снижению уровня риска, участие в разработке стратегии управления рисками, контроль объемов рисков, совершенствование системы управления рисками в случае выявления новых факторов риска, управление совокупным риском в рамках полномочий, требований и ограничений, утвержденных решениями генерального директора, утверждение перечня видов рисков, признаваемых существенными для предприятия, формирование отчетности об уровне принятого риска и результатах оценки эффективности применяемых методов управления рисками.

На сегодняшний день в компании «Apple» используется новый подход к стратегическому управлению рисками, который привязан к философии «беспроегрывных ситуаций», когда создание ценности происходит параллельно с наращиванием стоимости активов.

Эта методика основана на двух подходах, в основе которых лежит опыт наиболее успешных компаний: стратегия управления возвратом инвестиций Марка Фриго и Джозела Литмана, а также теория совместного создания ценностей.

Теория совместного создания ценностей базируется на четырех ключевых предпосылках: диалог, доступ к информации, понимание рисков и прозрачность. Эти предпосылки обеспечивают высокое качество взаимодействия заинтересованных сторон на пути совместного создания ценностей.

Стратегия управления возвратом инвестиций описывает иерархию стратегических активностей наиболее успешных компаний языком финансов и ценностей для акционеров. Другими словами, она рассказывает, как улучшить показатель возврата инвестиций и подстегнуть рост. В то же самое время управление возвратом инвестиций исходит из предпосылки, что благосостояние акционеров достигается только через создание ценности для всех остальных (клиенты, сотрудники, поставщики, другие акционеры).

Менеджеры Apple использовали управление возвратом инвестиций как всеобъемлющую методику определения, оценки и корректировки стратегии компании. Эта методика была интегрирована в процесс стратегического

планирования и применялась для оценки влияния внешних событий и сценариев на реализацию стратегии компании. Как только руководители Apple привыкли к использованию этой методологии для оценки бизнес-стратегии и стратегических инициатив, они смогли сосредоточиться на анализе важнейших рисков, которые могли разрушить ценность для акционеров, т. е. использовать данную методику для управления стратегическими рисками. Далее применение стратегии управления возвратом инвестиций в области корпоративного управления рисками и их оценки было испытано руководителями компаний и риск-менеджерами.

И. С. Благущ

ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ГЕОГРАФИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ ЭКСПОРТА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Анализ тенденций мирового промышленного развития и мировой торговли показывает, что товарный промышленный экспорт растет, доля обрабатывающих отраслей в глобальных поставках достигает более двух третей (70 %). Основным драйвером спроса, стимулирующим развитие обрабатывающей промышленности в новых индустриальных и развивающихся экономиках является внутреннее потребление, в промышленно развитых – внешние рынки. Рост торговли товарами в мировой экономике достигает 4,7 % в физическом и 10,9 % – в стоимостном выражении. Но возможность получения дохода, созданная внешним спросом, зависит от способности страны корректировать показатель условий торговли, соотнося стоимость экспорта промышленных товаров с ценой импорта. Ключом к решению проблемы отрицательного сальдо торгового баланса является снижение цен, рост производительности труда, инновации, роботизация и информатизация производства, товарная и географическая диверсификация и повышение качества продукции.

На внешних рынках реализуется 58,5 % отечественной промышленной продукции. Традиционные подходы к формированию товарной и географической структуры промышленного экспорта Республики Беларусь и приводят, на наш взгляд, к формированию отрицательного сальдо торгового баланса и счета текущих операций страны (-2,51 и -1,67 млрд долл. соответственно в 2016 г., -2,86 и -0,85 – в 2017 г.).

На мировом рынке торговля товарами в 2017 г. выросла на 11 % в стоимостном и на 4,8 % в физическом выражении (в странах СНГ – на 22,6 и 7,8 % соответственно), что является рекордным значением за последние 6 лет. 70 % этого объема приходится на продукцию обрабатывающих отраслей промышленности (на сельскохозяйственную – 10 %, топливо и продукцию горнодобывающих отраслей – 15 %).

Белорусский товарный экспорт в 2017 г. вырос по сравнению с 2016 г. на 24,27 %, составив 28,708 млрд долл., однако решить проблему хронически отрицательного сальдо торгового баланса и счета текущих операций не