

90 *yil*
TDIU

ХОДЖАМУРАТОВА Г. Ю.

У
П
Р
А
В
Л
Е
Н
И
Е

УПРАВЛЕНИЕ
РИСКАМИ

РИСКАМИ



330.3(04)

X-691

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И
СРЕДНЕСПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

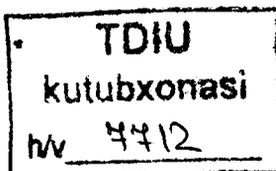
**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

ХОДЖАМУРАТОВА Г. Ю.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

(О кредитном модуле)

Рекомендовано Министерством среднего и специального образования Республики Узбекистан в качестве учебника для студентов, обучающихся по направлению 5A230200 – Менеджмент (по отраслям и сферам)



УДК: 330.341(07)
ББК: 65.304.11

Ходжамуратов Г.Ю. Управление рисками. (Учебник) –Т.:
«Инновацион ривожланиш нашриёт-матбаа уйи» 2021. – 222 с.

ISBN 978-9943-7424-1-3

В этом учебнике раскрываются содержание и сущность риска, управление рисками и его роль в повышении эффективности предприятия, система и процесс управления рисками в развитии предприятия, классификация и виды рисков, выявление, оценка и снижение рисков, подробно описаны методы управления рисками, культура управления рисками в организации, стратегия, политики, тактика управления рисками, система риск-контроллинга финансовой деятельности предприятия, основные пути повышения эффективности системы управления рисками в организации.

Учебник составлен на основе учебного плана и предназначен для студентов и магистров высших учебных заведений.

This textbook covers the content and essence of risk, risk management and its role in improving the efficiency of the enterprise, the system and process of risk management in the development of the enterprise, classification and types of risks, identification, assessment and reduction of risks, and describes in detail the methods of risk management, culture of risk management in the organization, strategy, policy, tactics of risk management, risk-controlling system of financial activity of the enterprise, the main ways to improve the effectiveness of the risk management system in the organization.

The textbook is based on the curriculum and is intended for students and masters of higher educational institutions.

УДК: 330.341(07)
ББК: 65.304.11

Рецензенты:

1. Темиров Х.А. – ТИТЛП, доцент кафедры “Корпоративное управление”, к.э.н.;
2. Юлдашев Н.К. – ТГЭУ, профессор кафедры “Менеджмент”, д.э.н., проф.

ISBN 978-9943-7424-1-3

© «Инновацион ривожланиш нашриёт-матбаа уйи», 2021.

ВВЕДЕНИЕ

Управление и риск являются взаимосвязанными компонентами экономической системы. На протяжении всего жизненного цикла предприятия подвержены риску. Как правило, это связано с неопределенностью ситуации, быстроменяющимися условиями среды, несвоевременным анализом и оценкой рисков и многими другими факторами. Большое значение имеет способность руководителей мобильно реагировать на изменения и мгновенно принимать верные экономически обоснованные управленческие решения. Для того чтобы минимизировать негативное влияние риска или не допустить его реализации, необходимо регулярно прогнозировать вероятность его наступления, оценивать влияние различных факторов среды. На сегодняшний день организации функционируют в условиях повышенной конкуренции и их финансовое будущее иногда трудно предсказуемо, но тем не менее с целью удержания позиций и эффективной работы в долгосрочной перспективе необходимо знать методы оценки рисков и способы управления ими. Современная среда бизнеса характеризуется наличием высокого уровня неопределенности и постоянными изменениями. Успешное управление компанией в современной среде бизнеса ориентировано на управление нововведениями, а как известно, любое изменение вносит риск в деятельность организации. Недооценка значимости системы управления рисками на предприятии является одной из серьезнейших ошибок современного менеджера.

Функционирование в формате рыночных отношений характеризуется неполной информационной открытостью, наличием противоречий, стохастичностью, поэтому при принятии управленческих решений следует учитывать влияние риска. Значимость проблемы оценки и анализа экономических рисков в системе теории и практики менеджмента трудно переоценить. Риск – обязательный атрибут бизнеса, для стимулирования развития которого необходимо внедрять в практику технические и технологические инновации и распространять их, принимая смелые, неординарные решения, что в еще большей степени снижает определенность. Тем не менее избежание риска предпо-

лагает, что основная цель предпринимательской деятельности— получение прибыли—достигнута не будет, следовательно, предприниматель должен владеть методами оценки и управления риском в целях смягчения последствий рискованных событий. Рискованность как сущностный признак предпринимательской деятельности обуславливает невозможность точного предсказания необходимых действий участников бизнес-процессов в условиях конкуренции.

Риск — неотъемлемый элемент всех управленческих решений. Мировой опыт показывает, что без учета риска при принятии хозяйственных решений сегодня уже не обойтись. Игнорирование данного факта может стать тормозом развития конкретного экономического субъекта и экономики в целом.

Риск неизбежен в любой сфере деятельности любого хозяйствующего субъекта. Риск как неотъемлемый элемент экономической, политической и социальной жизни общества неизбежно сопровождает все направления и сферы деятельности любой организации, функционирующей в рыночных условиях.

На сегодняшний день организации функционируют в условиях повышенной конкуренции и их финансовое будущее иногда трудно предсказуемо, но тем не менее с целью удержания позиций и эффективной работы в долгосрочной перспективе необходимо знать методы оценки рисков и способы управления ими. При этом важно владеть не только теоретическими основами оценки и анализа рисков, но и грамотно применять данные знания на практике. Следовательно, актуальной стала необходимость изучения управления рисками как самостоятельной дисциплины, позволяющей будущим специалистам освоить основы управления рисками, без знания которых деятельность в современных экономических условиях крайне затруднительна, чревата грубыми ошибками и негативными последствиями как для руководителя и стоящих за ним сотрудников, так и для всего предприятия в целом. Управление риском определяет пути и возможности обеспечения устойчивости предприятия, его способности противостоять неблагоприятным ситуациям.

ГЛАВА I. СУЩНОСТЬ И ПОНЯТИЕ РИСКА

1.1. Риск, неопределенность и вероятность

Сегодня организации, в независимости от сферы деятельности, существуют и действуют в изменчивых условиях, что, в свою очередь, открывает для них множество возможностей, но, одновременно, и подвергает сложным и многообразным угрозам (рискам). Поэтому и организациям, чтобы выжить в рыночно-ориентированной среде, устоять в международной конкуренции и внести свой вклад в определяемый частным сектором экономический рост, необходимо правильно организовывать и осуществлять процесс выявления и минимизации рисков - угроз.

Риск тесно связан с вероятностью и неопределенностью. Следовательно, чтобы более точно разобраться в понятии риск необходимо обосновать эти понятия.

«Неопределенность – это не полное или неточное представление о значениях различных параметров в будущем, порождаемых различными причинами, прежде всего неполнотой или неточностью информации об условиях реализации решения, в том числе связанных с ними затратами и результатами»¹.

Неопределенность – это неполнота или ненадежность данных об условиях реализации решения, наличии фактора случайности или противодействия² Неопределенность предполагает наличие факторов, при которых результаты действий не являются детерминированными, а степень их возможного влияния на результаты неизвестна.

Неопределенность предполагает наличие факторов, при которых результаты действий не являются детерминированными, а степень их возможного влияния на результаты неизвестна. Неопределенность следует отличать от риска. Под риском следует понимать ситуацию, в которой люди не знают точно, что случится, но представляют вероятности возможных исходов.

¹ Риск менеджмент инвестиционного проекта : учебник /под ред. М. В. Грачевой, А. В. Секерина. М. : ЮНИТИ ДАНА, 2009. С. 9.

² Риск-менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2016. С. 21.

Неопределенность же не означает недостаток информации о вероятных будущих событиях. Риски порождаются неопределенностью будущих результатов, которая в самом общем виде определяется четырьмя основными группами факторов.

Во-первых, речь идет об отсутствии информации, получение которой можно обеспечить, но это требует либо затрат денежных средств, либо существенных усилий и затрат времени.

Во-вторых, можно отметить действия или противодействия конкурентов и других контрагентов, анализ которых также требует существенных усилий, затрат и т.п.

В-третьих, можно выделить случайную реализацию факторов, перечень которых известен на момент принятия решений, но не известно, как и в какой форме они подействуют.

В-четвертых, в будущем могут появиться неизвестные на момент принятия решений факторы, узнать которые в настоящее время никто не может (рис. 1.1.1.).



Рис. 1.1.1 Основные формы неопределенности будущих результатов.

Рассматривая неопределенность будущих результатов бизнеса, можно выделить две ее разновидности. Во-первых, речь идет об устранимой неопределенности, которую можно либо преодолеть, используя обращения к существующим базам и банкам данных или к иной доступной информации.

Во-вторых, следует отметить так называемую неустранимую неопределенность, существование которой в значительной степени определяется либо случайностью реализации известных факторов, либо возможностью появления новых условий и факторов.

Наличие как в принципе устранимой, но не устраненной к моменту принятия решений неопределенности, так и практически неустранимой неопределенности будущих результатов формально приводит к тому, что решения в различных сферах человеческой деятельности приходится принимать в условиях, когда неизвестен будущий результат. Основные группы таких факторов представлены на рис. 1.1.2



Рис. 1.1.2 Основные виды неопределенности, оказывающей влияние на будущие результаты бизнеса.

В том числе могут быть выделены экономические факторы окружающей предпринимателя среды, в которой он реализует результаты своего бизнеса и в которой складываются параметры и условия, определяющие в конечном итоге результаты его деятельности; факторы, определяемые действиями или политикой конкурентов или сотрудников, оказывающих влияние на достигаемые результаты, а также неэкономические факторы, влияние которых заранее трудно определить однозначно.

Основное отличие риска от неопределенности будущих результатов в общем случае заключается в том, что неопределенность будущих результатов порождается объективными факторами, как внешними по отношению к данному бизнесу или иному объекту, так и его внутренними проблемами. Она служит основой возникновения риска и определяет действующие на результаты бизнеса факторы. При этом оценка или измерение риска опирается на некоторую субъективную модель распределения будущих результатов в условиях этой неопределенности, которую строит менеджер, собственник бизнеса или иное лицо, принимающее решение, используя объективные и субъективные характеристики рассматриваемых явлений или процессов, а также собственные мнения и суждения и ожидания по этому поводу. При этом оценки риска существенно зависят от выбранных ими действий или решений (рис. 1.1.3).

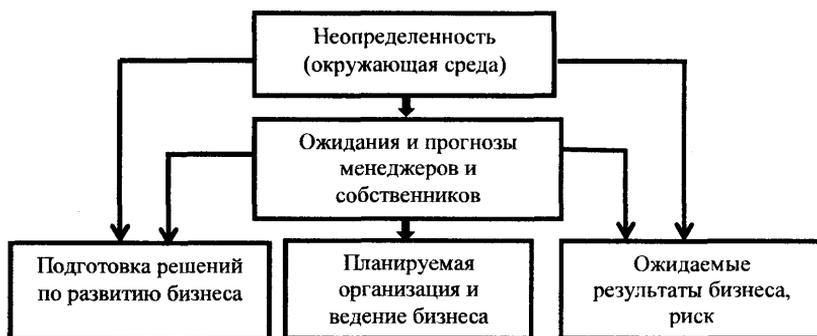


Рис. 1.1.3 Принципиальная схема соотношения понятий «неопределенность» и «риск».

Категории «неопределенность» и «риск» играют огромную роль в окружающем нас мире вообще и в экономических отношениях в частности. Будучи неотъемлемой составной частью условий хозяйственной деятельности, неопределенность лежит в основе массы сложных и важных экономических явлений, взаимодействие с которыми вызывает соответствующее поведение как отдельных экономических агентов - участников производства и потребления, так и общества в целом.

Экономическая деятельность реализуется в условиях неоднозначности протекания реальных социально-экономических процессов, многообразия возможных состояний и ситуаций принятия и реализации решений, в которых может оказаться хозяйствующий субъект. Практически в момент принятия решения невозможно получить полные и точные знания об отдаленной во времени среде реализации решения, о всех действиях или потенциально могущих проявиться внутренних и внешних факторах. Все это суть выражения неопределенности как объективной формы существования экономической деятельности. Объективно существует и принципиально неустранимая неопределенность, имеющая место при принятии решений, приводящая к тому, что риск никогда не бывает нулевым. Следствием этого является неуверенность в достижении поставленной цели, когда в результате реализации выбранного решения намеченная цель в большей или меньшей степени не достигается.

Вероятность позволяет сравнивать события количественно по степени их проявления. Вероятность события – определенное число, которое чем больше, тем более возможно данное событие³.

Считается более вероятным то событие, которое происходит чаще. Следовательно, вероятность связана с понятием «частота события».

Вероятность – это возможность получения определенного результата. Вероятность события - это определенное число, которое тем больше, чем более возможно событие.

Термин вероятности является фундаментальным для теории вероятностей и позволяет количественно сравнивать события по

³ Управление рисками организации: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. С. 31

возможности их реализации. Очевидно, что более вероятно то событие, которое происходит чаще.

Точность измерения вероятностей зависит от объема статистических данных и возможности их использования для будущих событий, то есть сохранения условий, в которых происходили прошлые события. Но вместе с тем во многих случаях при принятии решений статистические данные весьма малы по объему или вообще отсутствуют. Поэтому используется другой путь измерения вероятностей ситуации, основанный на субъективных взглядах лица, принимающего решение. В связи с этим измеряемые таким путем вероятности называют субъективными вероятностями ситуации.

При определении субъективных вероятностей на первое место выступает мнение субъекта, отражающее состояние его информационного фонда. Иначе говоря, субъективная вероятность определяется на основе предположения, основывающегося на суждении или личном опыте оценивающего (эксперта), а не на частоте, с которой подобный результат был получен в аналогичных условиях. Отсюда исходит широкое варьирование субъективных вероятностей, которое объясняется спектром различной информации или возможностей оперирования с одной и той же информацией.

Зависимость от объемов исходной информации и от субъекта ведет к тому, что к вероятностной ситуации добавляется неопределенность. В экономической литературе существует достаточно много определений понятия «риск». Рассмотрим некоторые из них.

Понятие «риск» (от греческого слова «*ridsikon, ridsa*» – утес, скала, в итальянском языке «*risiko*» – угроза, опасность), как правило, ассоциируется с опасностью (вероятностью) потерь. Так, в словаре Вебстера «риск» определяется как «опасность, возможность убытка или ущерба»⁴.

⁴ Новейший словарь иностранных слов и выражений. Мн.: Харвест; М.: ООО «Изд-во АСТ», 2001. С. 521.

«Риск» определяется как «возможность опасности» или как «действие наудачу в надежде на счастливый исход»⁵.

Как отмечает В.С.Романов, понятие «риск» - сложное понятие, имеющее своей причиной неопределенность и тесно связанное с вероятностными процессами⁶.

По определению П.Г.Грабова, С.Н.Петрова, К.Г.Романова, «риск – возможные потери, возникающие в процессе деятельности любого предприятия, шанс - вероятность получения прибыли»⁷.

А.П.Альгин определяет риск как «деятельность, связанную с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели»⁸.

В данном определении выделены основные элементы риска (возможность отклонения от предполагаемой цели, ради которой осуществлялась выбранная альтернатива; вероятность достижения желаемого результата; отсутствие уверенности в достижении поставленной цели; возможность материальных, нравственных и др. потерь, связанных с осуществлением выбранной в условиях неопределенности альтернативы), взаимосвязь которых и составляет его сущность. Здесь также отмечен такой важный элемент риска, как наличие вероятности отклонения от выбранной цели. При этом возможны отклонения как отрицательного, так и положительного свойства. В.Т.Севрук, рассматривая в своем исследовании риски финансового сектора, определяет риск как ситуативную характеристику деятельности любого юридического лица, в том числе субъекта финансового сектора, состоящую из неопределенности ее исхода и возможных неблагоприятных последствий в случае неуспеха⁹.

⁵ Антонов, Г.Д. Управление рисками организации: Учебное пособие / Г.Д.Антонов, В.М.Тумин, О.П.Иванова. - М.: Инфра-М, 2019. - 14 с.

⁶ Романов В.С. Понятие рисков в экономической деятельности // URL: <http://www.aup.ru/articles/finance/1.htm>.

⁷ Грабова П.Г., Петрова С.Н., Романова К.Г. и др. Риски в современном мире. М.: Омега, 2008. С. 15.

⁸ Альгин А.П. Риск и его роль в общественной жизни. М.: Мысль, 1989. С. 23.

⁹ Севрук В.Т. Риски финансового сектора Российской Федерации: Практическое пособие. М.: ЗАО «Финста-информ», 2001. СС. 8–9.

В книге В.В.Царева и А.А.Кантаровича «Оценка стоимости бизнеса: Теория и методология» риск определяется «как адекватная характеристика уровня неопределенности, связанной с возможностью возникновения в ходе реализации бизнес-проекта неблагоприятных ситуаций, а также наступления непредвиденных отрицательных последствий для выполнения поставленных перед инвестором главных целей»¹⁰.

Необходимо также представить определения риска по некоторым национальным и международным стандартам управления рисками, чтобы лучше понять их суть (Таблица 1.1.1).

Таблица 1.1.1

Определения понятия «риск» по национальным и международным стандартам риск-менеджмента¹¹

Наименования стандарта	Определение риска
Стандарт Австралийский и Новозеландский (AS/NZS 4360:2004)	Это шанс возникновения чего - то, что повлияет на цели положительно или отрицательно и оценивается с помощью комбинации последствия события и вероятности.
Интегрированная модель управления рисками (COSO), США	События, влияние которых является отрицательным, представляют риски, которые мешают созданию или ведут к снижению стоимости.
Стандарт по управлению рисками Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA)	Риск - комбинация вероятности события и его последствий
Международный стандарт ISO 31000: 2009 Риск-менеджмент-принципы и рекомендации	Риск - влияние неопределенности на цели.

¹⁰ Царева В.В., Кантаровича А.А. Оценка стоимости бизнеса: Теория и методология: М.: Юнити, 2012. С. 85.

¹¹ Международный стандарт ISO 31000: 2009 «Риск-менеджмент. Принципы и руководство». Первое издание. 2009-11-15. С.8. Стандарт управления рисками организации. Интегрированная модель (Committee of Sponsoring organization of the Tread way Commission (COSO)), США, 2004. С. 7. Стандарт по управлению рисками Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA), 2002. С. 3. Standards Australia/Standards New Zealand «Risk management guidelines», companions to AS/ NZS 4360: 2004. P. 10.

Вместе с тем, риск определяют как некоторую совокупность, множество опасностей; как вероятностное распределения результатов действий хозяйствующего субъекта; как отклонение фактических значений от планируемых показателей. В процессе своей деятельности для достижения поставленной цели хозяйствующий субъект взаимодействует с различного рода субъектами, влияние которых на конечный результат может быть, как положительным, так и отрицательным. В связи с этим целесообразно дать понятие субъектов и объектов риска.

Субъекты риска – это активная сторона, принимающая, передающая или управляющая рисками. Объекты риска – это то, что подвергается его воздействию.

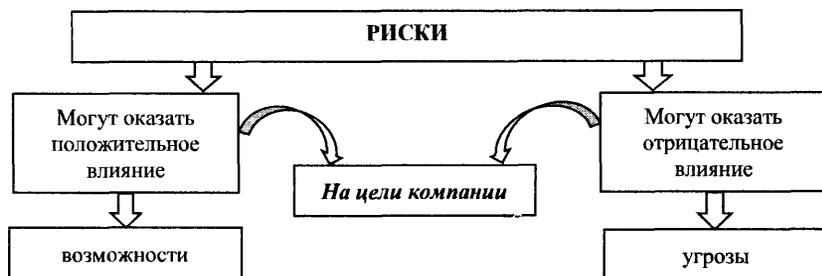


Рис. 1.1.4. Угрозы и возможности проявления риска.

Таким образом, риск можно определить 1) как вероятность несения потерь и 2) как неопределенное внешнее или внутреннее событие, которое может негативно повлиять на достижение целей хозяйствующего субъекта.

Обобщенными характеристиками риска являются:

- вид риска – определяется действующим фактором риска или их совокупностью;
- степень риска – мера наступления нежелательного события и возможность его последствий;
- уровень риска – соотношение степени риска с некоторыми базовыми показателями.

Обобщая вышеизложенное, сделаем вывод, что риск – это возможность наступления рискового события, которое под влиянием каких-либо факторов риска оказало бы положительное

или отрицательное влияние на достижение компанией своих целей.

1.2. Основные разновидности факторов риска

Процесс реализации риска не является детерминированным. В общем случае переход от одного элемента к другому может произойти или не произойти, а каждый элемент риска может реализоваться тем или иным способом.

Все обстоятельства, которые влияют на вероятность переходов между элементами структуры риска и (или) на способ их реализации, объединяют общим названием «факторы риска».

Фактор риска – обстоятельство, влияющее на вероятность или последствия реализации риска, но не являющееся его непосредственной причиной. Брошенная спичка имеет больше шансов вызвать пожар, если упадет на горючее покрытие, колебание курса валюты окажет воздействие на предприятие, закупающее сырье за эту валюту, тренированный человек успеет сгруппироваться и не получит травм при падении.

Данные обстоятельства (материал покрытия, структура закупок, натренированность) сами по себе не служат причиной наступления опасного события, не оказывают воздействия на объект, не приводят к последствиям. Но только они способствуют или затрудняют реализацию риска.

К факторам риска могут относиться как свойства самого объекта, так и свойства окружающей среды.

Следует отметить, что, во-первых, факторов риска, опасностей, угроз и других деструктивных обстоятельств, которые могут повлиять на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, бесконечное множество; во-вторых, в зависимости от условий развития бизнеса значимость тех или иных факторов может измениться; в-третьих, все факторы риска, опасности и угрозы могут быть сгруппированы по различным классификационным признакам.

Так, в зависимости от возможности их прогнозирования следует выделить те опасности или угрозы, которые можно

предвидеть (предсказуемые), и те, которые трудно предусмотреть (непредсказуемые) (рис.1.2.1).



Рис. 1.2.1. Комбинированный подход к классификации факторов риска хозяйствующего субъекта.

К предвиденным факторам риска относятся такие, возможность появления которых предсказуема. Непредвиденные факторы риска возникают за счет неполноты информации о деятельности хозяйствующего субъекта.

Непредсказуемые возникают внезапно, неожиданно и связаны с непредвиденными действиями конкурентов, партнеров, с изменением правового поля, деформацией социально-экономической или политической ситуации, форс-мажорными обстоятельствами (аварии, стихийные бедствия). В данной ситуации задача предпринимателя и менеджеров различных уровней - своевременно обнаружить опасности или угрозы и ослабить их негативные воздействия.

Внешние опасности и угрозы возникают за пределами предприятия. Они не связаны с его производственной деятельностью. Как правило, это такое изменение окружающей среды, которое может нанести предприятию ущерб. Внутренние факторы связаны с хозяйственной деятельностью субъекта. Они обусловлены теми процессами, которые возникают в ходе

производства и реализации продукции и могут оказать свое влияние на результаты бизнеса. Наиболее значительными из них являются: качество планирования и принятия решения, соблюдение технологии, организация труда и работа с персоналом, финансовая политика предприятия, дисциплина и многие другие.

Как внутренних, так и внешних факторов риска огромное количество. Это обусловлено, прежде всего, тем разнообразием связей и отношений, в которые обязательно вступает предприятие. В ходе материальных, финансовых, информационных, кадровых и других связей происходит обмен, потребление и перемещение сырья, материалов, комплектующих изделий, станков, машин, оборудования, инвестиций, технологий, денежных средств, готовой продукции (товаров и услуг) и т.д. Все эти связи и отношения возникают в конкретных политических, социально-экономических, природно-климатических и других условиях, которые сложились как в масштабах всей страны, так и на уровне определенного конкретного региона. Именно конкретная ситуация в том или ином населенном пункте, регионе, где действует предприятие, может оказать существенное влияние на результаты хозяйственной деятельности.

Все внешние факторы, можно сгруппировать, выделив политические, социально-экономические, экологические, научно-технические и технологические, юридические, природно-климатические, демографические, криминалистические и др.

К политическим факторам, влияющим на результаты хозяйственной деятельности субъекта, относится, прежде всего, политическая ситуация, которая существует в стране и конкретном экономическом регионе. Стабильность политической власти, тот курс, который она проводит на развитие рыночных реформ, поддержку предпринимательства, демократизацию отношений собственности, борьбу с коррупцией и криминализацией хозяйственной жизни, могут оказать существенное влияние на результативность бизнеса.

Существенное воздействие на безопасность оказывают и такие обстоятельства, как состояние межнациональных, религиозных, этнополитических, территориальных споров и конфликтов,

сепаратистские настроения отдельных руководителей, противоречия между федеральными и региональными органами, особенно по вопросам их компетенции и ответственности и др.

Для успешного развития предпринимательства особую значимость имеют социально-экономические факторы, именно от них во многом зависят правила и условия ведения коммерческой деятельности. К ним можно отнести: состояние денежной эмиссии в стране, а значит и поддержание оптимального уровня денежной массы, и обеспечение нормального рода платежей, выплат заработной платы, пенсионных пособий и т.д.; изменение правил валютного обращения; изменение тарифов на транспортные перевозки; плату за энергоносители, т. е. контроль за естественными монополиями.

В последнее время на деятельность хозяйствующих субъектов все большее влияние оказывает экологический фактор. На начальном этапе управления природопользованием государство применяло систему прямых административных запретов, ограничивающих развитие экологически вредных производств, а в некоторых случаях, предусматривающих их закрытие.

В последующем на смену административным запретам приходят механизмы охраны окружающей среды, базирующиеся на принципах экологического нормирования и платного природопользования. На основе предельно допустимых норм выброса или сброса загрязняющих веществ назначается плата за природопользование.

Научно-технические и технологические факторы вынуждают хозяйствующих субъектов постоянно следить за достижениями научно-технического прогресса, разработками новых технологий, материалов, внедрением ноу-хау в производство, управление и организацию труда, реализацию продукции и т.д.

В целях обеспечения высокой конкурентоспособности необходима постоянная информированность о том, как эти новшества внедряют конкуренты. Любая деятельность осуществляется в определенном правовом поле. Поэтому очень важно знать, каково состояние законодательства в той или иной сфере в стране и регионе в настоящее время, каковы перспективы его изменения. Социально-культурная составляющая влияет на вкусы,

предпочтения потребителей, моду, социальные приоритеты и идеи.

Природно-климатические условия объективно влияют на издержки производства. Их благоприятное состояние сокращает затраты; разного рода природные катаклизмы могут породить непредсказуемые проблемы.

Особое влияние оказывают на рынок труда демографические факторы. Состояние рождаемости и смертности, продолжительность предстоящей жизни и ее качество, состояние здоровья населения, уровень его образованности во многом влияют на укомплектованность предприятия рабочей силой, ее производительность и мотивацию труда.

Деятельность хозяйствующих субъектов в последние годы сопровождалась наличием криминальных факторов, экономической преступности, ростом коррупции и других форм преступного воздействия на хозяйственную деятельность. Все это явилось причинами для недобросовестной конкуренции, промышленного шпионажа, компьютерной и других форм преступлений, наносящих огромный вред бизнесу.

Анализ многочисленных внешних опасностей и угроз, направлений и объектов их воздействия, возможных последствий для бизнеса потребовал бы многотомных исследований.

Несмотря на это, каждое предприятие и прежде всего менеджеры по бизнесу, исходя из конкретной ситуации, в которой находится хозяйствующий субъект, должны определить (спрогнозировать) наиболее значимые (опасные) из них и выработать систему мер по их своевременному выявлению, предупреждению или ослаблению влияния.

Выявление и идентификация факторов риска, опасностей и угроз — одна из наиболее важных задач обеспечения экономической безопасности. Хозяйственный руководитель (менеджер высшего звена), находясь в области фатального действия деструктивных факторов, вынужден рисковать, т.е. принимать управленческие решения в условиях недостаточной информации об изменениях и влиянии как внешней среды, так и непредсказуемости возникновения негативных внутренних обстоятельств, надеясь на удачу, что, естественно, требует от него точного

расчета, смелости и решительности. Менеджерам, даже самым талантливым и опытным, заранее сложно предугадать, какая сложится конъюнктура на рынке, какие могут возникнуть технические препятствия или конструктивные проблемы, какой будет на рынке спрос на выпускаемую продукцию, какие изменения произойдут в окружающей среде и т.д.

В зависимости от возможности предотвращения выделяют факторы форс-мажорные и не форс-мажорные. Первые отличаются непреодолимостью воздействия (войны, катастрофы, чрезвычайные обстоятельства, которые заставляют решать и действовать вопреки намерению). Вторые могут быть предотвращены своевременными и правильными действиями.

Для решения стоящих перед предприятием задач, обеспечения потенциала его успешного развития менеджерам необходимо избегать принятия чрезмерно рискованных решений, для чего следует:

- выяснить возможные последствия действий факторов риска;
- определить скрытые препятствия на пути достижения целей бизнеса;
- предусмотреть резервные возможности, подстраховаться на случай неудачного или нежелательного развития событий.

В подобных условиях, изучив рынок, возможности конкурентов, разнообразную, часто противоречивую информацию, можно пред усмотреть меры по нейтрализации или смягчению нежелательных последствий.

Таким образом, понимая, что деструктивные факторы, порождающие риск, неустранимы, объективны, руководитель должен принимать решения на основе тщательного анализа факторов риска, рассмотрения возможных последствий их воздействия, предусматривать меры по ослаблению нанесенного ими ущерба и обеспечивать приемлемый для данного хозяйственного субъекта уровень риска. Использование концепции приемлемого риска дает предприятию возможность не скатываться ниже критического предела и обеспечивать необходимый уровень экономической безопасности.

1.3. Функции риска

Современная теория выделяет следующие функции риска:

Инновационная функция (новаторская, эвристическая) риска мотивирует на поиск новых, нестандартных решений, что повышает эффективность деятельности и способствует раскрытию творческих возможностей человека. Эта функция предопределена способностью риска быть источником и способом развития прогрессивного движения.

Новые решения, достигаемые через принятие риска, могут значительно преобразить действительность, ввиду чего позитивная сторона риска утверждается в праве через правомочие риска (право на риск). В международной хозяйственной практике накопился положительный опыт инновационного рискованного хозяйствования.

Большинство фирм, компаний добиваются успеха, становятся конкурентоспособными на основе инновационной экономической деятельности, связанной с риском.

Рисковые решения, рискованная форма хозяйствования приводят к более эффективному производству, от которого выигрывают и предприниматели, и потребители, и общество в целом.

Регулятивная функция, с одной стороны, помогает преодолеть косность и другие барьеры, препятствующие нововведениям. С другой стороны, может стимулировать принятие решений без должного учета закономерностей развития.

Регулятивная функция риска способствует упорядочиванию общественных отношений, приведению их к определенным правилам. Упорядочение происходит на основе конвенциональных договоренностей относительно нормативных (предзаданных) и дискрептивных (фактических) параметров и проявлений риска. А.П.Альгин разграничивает регулятивную функцию на конструктивную и деструктивную.

Конструктивная форма регулятивной функции заключается в том, что способность рисковать — один из путей успешной деятельности лица, принимающего решения, и она позволяет преодолеть консерватизм, догматизм, косность, психологические барьеры препятствующим перспективным нововведениям.

Конструктивную функцию риск выполняет в качестве катализатора, поскольку ему присуща прогрессивность, устремленность в будущее, поиск неординарных решений, творческая активность.

Деструктивная (дестабилизирующая) форма регулирующей функции заключается в том, что принимаются необоснованные, невзвешенные, неразумные решения, иногда при отсутствии полной информации, должного учета закономерностей развития явлений, что порождает авантюризм, субъективизм. В этом случае риск является дестабилизирующим фактором.

Защитная функция предполагает, что риск – не только естественное состояние для лица, принимающего решения, но и терпимое отношение к неудачам. Инициативным, предприимчивым хозяйственникам нужна социальная защита, правовые, политические, экономические гарантии, исключающие в случае неудачи наказания и стимулирующие оправданный риск. Для защиты от риска создаются резервные фонды, развиваются формы страхования.

В различные области права внедряется представление о правомерности риска. В защитной функции А.П.Альгин также выделяет историко-генетический аспект - субъекты всегда искали средства и формы защиты от негативных последствий, например, в форме страхования рисков. Отдельные индивидуумы и хозяйственные организации вынуждены создавать средства защиты от негативных явлений, стихийных бедствий и т.д. в форме страховых (резервных) фондов, фондов риска, финансовых резервов предприятий.

Основное содержание социально-правового аспекта защитной функции риска состоит в необходимости обеспечения права на хозяйственный риск и закрепления его в законодательном порядке как категории правомерности экономического риска. Такая категория права предусмотрена в хозяйственном законодательстве большинства зарубежных стран и регламентирует экономические гарантии, исключающие в случае неуспеха наказание работника, пошедшего на обоснованный риск. Подобные гарантии рассматриваются как необходимое условие для предпринимателя на обоснованный риск.

Аналитическая функция проявляется в анализе всех возможных вариантов решений и выборе наиболее рентабельных и наименее рискованных, опираясь на прошлый опыт, либо специальных методов анализа. В зависимости от конкретного содержания ситуации риска альтернативность обладает различной степенью сложности.

Компенсирующая функция создает компенсирующий успех (положительную компенсацию) – дополнительную по сравнению с плановой прибылью при благоприятном исходе (реализации шанса).

Социально-экономическая функция состоит в возможности риска в условиях рынка и конкуренции выделять группы эффективных собственников в общественных классах, а в экономике – отрасли хозяйства, где риск приемлем. Вмешательство государства в рисковую ситуацию на рынках ограничивает эффективность социально-экономической функции риска.

Родовые качества категории «риск» проявляются, прежде всего, через адаптивно-познавательную функцию, поскольку историческое содержание риска в сформировавшемся сознании действующих субъектов аккумулировалось в процессе общественно-исторической практики. На протяжении эволюции человечества оно обрело статус базисной структуры сознания, функции, имеющей вид сохраняющее значение.

Успешные вероятностные действия субъектов экономической жизни в условиях неопределенности становятся возможными только тогда, когда сформировалась адаптация человеческого поведения в социуме, когда у хозяйствующих субъектов появилась матрица понимания последствий своих рискованных действий. Это означает, что любую новую рисковую ситуацию субъекты хозяйствования примеряют осознанно или рефлексивно на усвоенный человеческий опыт. Данная адаптивно-познавательная функция риска обеспечивает человеческое мышление посредством преемственности и усвоения своего собственного опыта и интуиции возможностью осуществлять свои действия, в значительной степени соответствующие реальностям внешнего мира.

Перераспределительная функция риска основана на его альтернативности, противоречивости и той миссии, которую риск выполняет в процессе общественного воспроизводства – перемещения материальных и финансовых средств от неэффективных субъектов, допустивших, из-за недоучета риска в условиях неопределенности, ошибки со значительными последствиями, к успешно функционирующим в рамках оправданного рационального риска субъектам. Риск приобретает конструктивную форму своего проявления в социуме, увеличивая в структуре действующих производителей долю наиболее маневренных и адаптированных к реалиям субъектов деятельности. Посредством реализации своей перераспределительной функции риск обуславливает рост эффективности общественного производства.

Стимулирующая функция проявляется в мотивации субъектов в условиях выбора извлечь дополнительную выгоду (доход, прибыль, рост деловой репутации, успешность в конкурентной борьбе) за повышенный риск принимаемых решений, т.е. предпринимать рискованные действия в расчете на дополнительную «плату за риск». Следует отметить, что подобная тенденция характерна для предпринимательских и банковских рисков, поскольку априори известно: чем выше риск, тем и выше доходность. Но и в этих сферах антиципация получения повышенной доходности имеет тенденцию подавления склонности некоторой части предпринимателей минимизировать риски и ограничиться «золотой серединой» – извлечением средней для данного вида деятельности выгоды.

Цель и предназначение надзорной функции риска – контролировать деятельность государственных институтов, хозяйствующих субъектов, связанную с неоправданным риском, угрожающую основам государственности, экономической и политической безопасности. Сама возможность возникновения таких угроз, напрямую связанная и обусловленная рисками, объективно побуждает государство осуществлять надзорную функцию за ограничением рисков во всех сферах деятельности.

1.4. Концепция риска

Концепция риска означает наличие системы взглядов, выражающих понимание явлений и процессов, связанных с выявленной опасностью, осмысляемых в направлении ее снижения или исключения.

Сущность концепции состоит в том, что при принятии решения взвешиваются на одной «чаше весов» возможности (выгоды), а на другой - опасности (потери). В рамках данной парадигмы анализ риска и разработка мероприятий по его уменьшению до приемлемого уровня приводят к принятию решений, которые позволяют риск для субъекта хозяйственной деятельности в допустимых пределах (рис. 1.4.1)

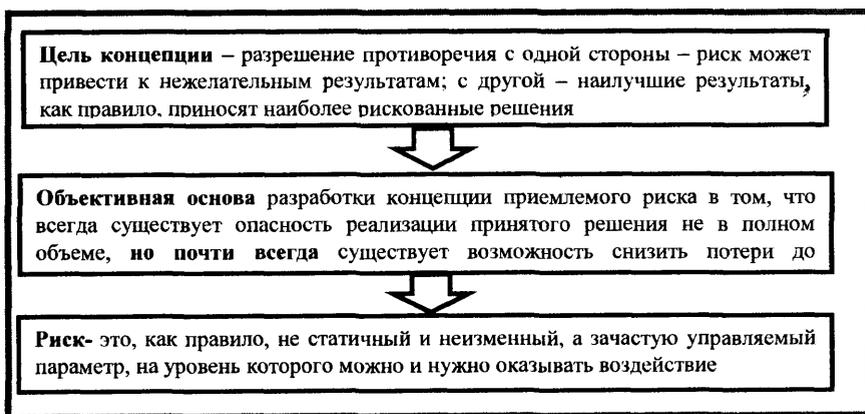


Рис. 1.4.1 Схема работы с риском в концепции приемлемого риска.

Цель концепции заключается в том, чтобы всегда или почти всегда находить приемлемое решение в условиях рассматриваемого риска. Настоящая концепция реализуется в три этапа (рис.1.4.2).

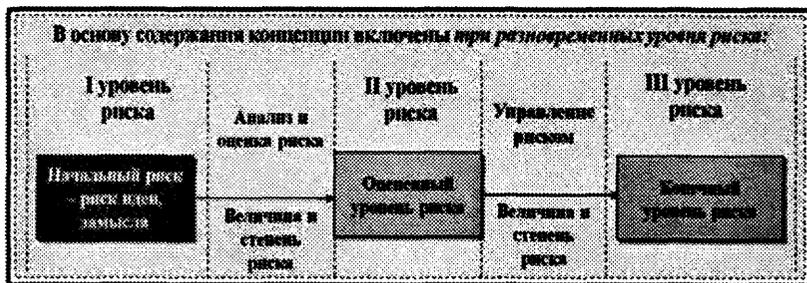


Рис. 1.4.2. Три уровня реализации концепции приемлемого риска.

1. Выявление факторов возникающих угроз. Риск идеи, замысла всегда представляется на первом этапе большим.

2. Измерение, оценка выявленных факторов. За счет повышения готовности к неблагоприятным последствиям риск начинает уменьшаться.

3. Разработка мероприятий по уменьшению опасности факторов риска.

В бизнес-деятельности из-за ее специфики наиболее рискованные решения приводят к наилучшим результатам. Это действительно так, но для определенного соотношения будущего дохода и соответствующего ему риска (рис.1.4.3.)

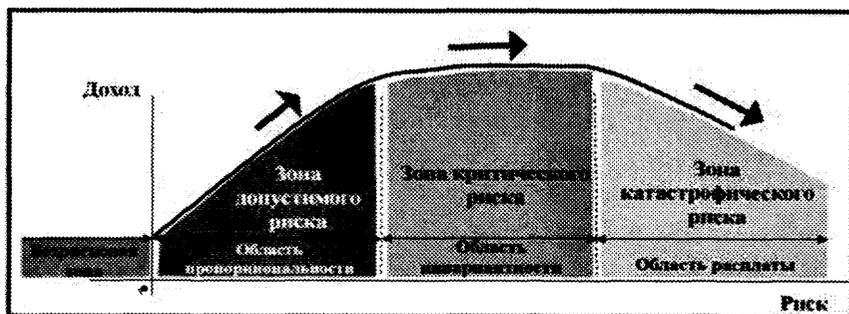


Рис. 1.4.3 Модель зонирования риска в концепции приемлемого риска.

Рассмотрим предлагаемую далее схему динамики доходности для трех областей: пропорциональности, инвариантности и «расплаты». Область пропорциональности говорит нам, что, как правило, в среднем рискованные решения приводят к тому, что доходность растет. Но всегда наступает момент, когда рост опасности уже не приводит к росту дохода. Поэтому рисковать нужно, избегая при этом выхода в зону инвариантности.

В современной теории и практике наиболее целесообразным считается ориентация на концепцию приемлемого риска. Ее суть состоит в формировании сознательного отношения к риску, принятии обоснованных анализом решений, подкрепленных комплексом мероприятий по смягчению и нейтрализации возможных нежелательных событий в предпринимательской деятельности.

В рамках данной концепции управление риском означает не минимизацию его уровня, а поиск оптимального соотношения неопределенности и доходности. В наиболее общем виде концепцию приемлемого риска выражают следующие положения:

- наличие риска, даже относительно высокого уровня, не является причиной отказа от реализации проекта;
- стремление получить повышенную выгоду означает принятие повышенного риска;
- управленческие решения должны приниматься на альтернативной основе;
- затраты на предотвращение риска не должны быть выше эффекта от снижения его уровня;
- нецелесообразно идти на риск, если его уровень выше возможного ожидаемого результата;
- принятие риска означает принятие ответственности, следовательно, нельзя рисковать средствами или ресурсами, величина которых превышает возможности покрытия ущерба в случае реализации наихудшего сценария развития событий.

Вышеперечисленные положения являются лишь общим руководством к действию, на основе которого должна формироваться конкретная система управления риском с учетом особенностей деятельности конкретного предприятия.

ГЛАВА II. ВИДЫ И КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ

2.1. Общие подходы к классификации рисков

Классификация рисков представляет собой один из этапов анализа рисков, позволяющий в дальнейшем проводить идентификацию и оценку риска, а также разрабатывать методы управления ими.

Упорядочение имеющегося многообразия рисков необходимо по нескольким причинам.

Во-первых, классификация облегчает процесс выявления рисков. На любой объект одновременно воздействует большое количество разнородных рисков. Если попытаться составить их список бессистемно, то, скорее всего, некоторые из рисков будут пропущены или наоборот, отмечены несколько раз, в каждой из областей. Зная направления поиска и правильно структурируя его результаты, можно эффективно выявить практически все существующие риски с разными названиями. Поэтому разумно изначально разделить все их множество по каким-либо признакам и далее целенаправленно выявлять характерные для данного объекта риски.

Во-вторых, классификация позволяет быстрее подбирать методы работы с рисками. Если для определенной категории (группы, класса) уже найдены ключевые принципы или эффективные способы управления, то они, скорее всего, смогут хорошо подойти и для каждого нового выявленного риска, попадающего в эту категорию. Тогда при поиске методов обработки нового риска правильнее будет начинать именно с данных способов. Зная, к какой группе относится риск, сразу представляют основные методы управления им.

Классификация заключается в распределении рисков по группам на основе классификационных критериев. Научно обоснованная классификация рисков позволяет четко определить место каждого риска в их общей системе, создает возможности для эффективного применения соответствующих методов и приемов управления им.

Общая система рисков, включающая в себя различные варианты их классификации и охватывающая все виды экономической деятельности, группирует риски по следующим основным признакам (рис. 2.1.1).



Рис. 2.1.1 Общая классификация рисков.

Представленная система рисков является универсальной, поскольку может быть применена для характеристики различных видов экономической деятельности.

Примем за основу следующую классификацию рисков. В зависимости от возможного результата (рискового события) риски разделяют на две большие группы:

- чистые риски означают возможность получения отрицательного или нулевого результата (природно-естественные, экологические, политические, транспортные и часть коммерческих рисков: имущественные, производственные, торговые);

- спекулятивные риски выражаются в возможности получения как положительного, так и отрицательного результата (финансовые риски, являющиеся частью коммерческих рисков).

По источнику возникновения:

- внешние;
- внутренние.

По степени опасности для предприятия:

- допустимый риск (угроза потери прибыли);
- критический риск (возможность несения текущих убытков);
- катастрофический риск (банкротство).

С точки зрения целесообразности:

- оправданный риск;
- неоправданный риск. Границы между ними в различных сферах деятельности неодинаковы.

По возможности избежать потери:

- преодолимые;
- непреодолимые: страхуемые и нестрахуемые.

Риск: можно частично переложить на других, но полностью избежать его нельзя. По причинам возникновения:

- 1) политические риски (национализация, введение экономических ограничений, войны, конфликты, беспорядки). Они могут быть национальными, региональными и международными;

- 2) технические риски (получение отрицательных результатов, недостижение поставленных целей, побочные явления, сбои, поломки).

Любой из представленных критериев классификации рисков может быть использован для характеристики видов рисков,

выделяемых по другим классификационным системам. Одна из них - наиболее распространенная - связана с распределением риска по различным направлениям деятельности предприятия.

В зависимости от целей исследования на практике и в научной литературе используются различные классификации. Встречаются классификации, основанные на различиях видов деятельности (финансовые риски, производственные риски, риски материально-технического снабжения и др.). Часто риски классифицируют по областям их проявления (политические, социальные, природные и др.).

На практике существует очень большое число проявлений риска, причем зачастую оказывается весьма сложным разграничить отдельные их виды. В практической деятельности классификация проводится в зависимости от той цели, которая стоит перед субъектом. Для этого выделяют ряд критериев, являющихся основанием для классификации рисков.

Риск явление многогранное, поэтому можно выделить большое количество критериев классификации. Для различных задач и областей деятельности используют свои существенные признаки деления на виды, группы, классы. При этом важно, чтобы классификация не становилась самоцелью, а была полезна с практической точки зрения, давала возможность достичь конечную цель – эффективно управлять рисками.

Согласно подходу к классификации риска по основным сферам, областям деятельности предприятия (организации) выделяют следующие виды риска:

1. Производственные риски - связаны с осуществлением любых видов производственной деятельности. Иногда выделяют производственно-хозяйственный, производственно-технический, производственно-технологический риски, исходя из специфики производственного процесса.

2. Инновационные риски связаны с вероятностью потерь, возникающих при вложении предприятием средств в производство новых товаров и услуг, а также при разработке, освоении и внедрении технологических, организационных и других нововведений. В определенной степени инновационный риск является разновидностью производственного.

3. Финансовые риски - это риски вероятности потерь денежных средств в процессе осуществления предприятием финансовой деятельности.

4. Коммерческие риски занимают особое место в системе классификации. Они возникают в процессе реализации товаров и услуг и вызваны вероятностью потери ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления коммерческих операций.

5. Информационные риски обусловлены опасностью возникновения потерь из-за ошибок при сборе, анализе, контроле и регулировании информационной базы деятельности предприятия. Например, неправильный выбор целей, необоснованное определение приоритетов общей экономической и рыночной стратегии предприятия; несоответствие организационно-экономической структуры целям предприятия; неэффективность систем бухгалтерского учета и финансовой отчетности; изменение объемов, надежности, достоверности исходной информации; изменение периодичности, регулярности сообщений; недостаточный технический уровень средств обработки информации и др.

6. Социальные риски связаны с неэффективной организацией социальной инфраструктуры, недостатками в обеспечении безопасности деятельности работников.

7. Экологические риски обусловлены нарушениями установленных норм, нормативов по охране окружающей среды и безопасности жизнедеятельности.

8. Политические риски являются рисками внешней среды. К ним относятся: страновой, валютный, налоговый риски, а также риск форсмажорных обстоятельств.

Разделение рисков по видам, сферам деятельности предприятия является укрупненной классификацией.

В зависимости от цели, сферы деятельности предприятие (организация) самостоятельно определяет принципы классификации, основные виды рисков с учетом специфики его функционирования, отрасли, региона.

2.2. Классификация рисков по видам потерь

При планировании риска необходимо различать такие понятия, как затраты ресурсов, убытки и потери. Хозяйственная деятельность предприятия всегда связана с затратами ресурсов, тогда как убытки и потери имеют место при неблагоприятном стечении обстоятельств, просчетах в планировании и представляют собой дополнительные затраты сверх запланированных. Если потери можно заранее предвидеть и предусмотреть в плане, то они должны рассматриваться как неизбежные расходы и включаться в затраты.

Поэтому планирование риска представляет собой прогнозную оценку возможных потерь ресурсов при наступлении неблагоприятных обстоятельств и отклонений от намеченной стратегии, а также упущенной выгоды при осуществлении хозяйственных операций. При этом необходимо количественно оценить прогнозные величины потерь.

Потерями считают снижения прибыли, дохода, в сравнении с ожидаемыми величинами. Именно величина таких потерь и характеризует степень риска.

Данные виды потерь могут возникать во всех сферах хозяйственной деятельности: производственной, финансовой, коммерческой и т.п. Зная вероятные потери каждого отдельного вида ресурсов при планировании стратегии развития предприятия, можно оценить суммарный риск, связанный с выбранным вариантом стратегии. При этом следует иметь в виду, что если тот или иной элемент стратегии оказывает двойное влияние на результаты производственно-хозяйственной деятельности, т.е. приводит к перерасходу и экономии ресурсов, то при оценке суммарного риска надо учитывать как экономию, так и перерасход. Поэтому анализ риска связан, прежде всего, с изучением потерь. Потери подразделяются на следующие виды:

- материальные;
- трудовые;
- финансовые;
- потери времени;
- специальные виды потерь.

Материальные потери проявляются в непредусмотренных предпринимательским проектом дополнительных затратах или прямых потерях имущества, продукции, сырья, материалов (некачественные материалы, брак, перерасход материалов, сырья, топлива, энергии, отсутствие необходимого количества исходных материалов). Поскольку единицы измерения материальных потерь могут быть разными, универсальной формой исчисления этих потерь является стоимостное выражение.

Трудовые потери – это потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами (превышение расчетной численности рабочих, поломка оборудования, отключение электроэнергии, забастовки, недоиспользование производственных мощностей, уменьшение производительности труда и т. п.). В этом случае также производится пересчет в стоимостные показатели путем умножения суммарных потерь времени на стоимость одного часа работы.

Финансовые потери – это прямой денежный ущерб, связанный с непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов и т.п. Кроме того, финансовые потери могут быть при недополучении или неполучении денежных средств из предусмотренных источников, при невозврате долгов, неоплате покупателем поставленной ему продукции, уменьшении выручки вследствие снижения цен на реализуемые товары и услуги. Особые виды денежного ущерба связаны с инфляцией, изменением валютного курса рубля, дополнительным к указанному изъятием средств предприятий в государственный (республиканский, местный) бюджет. Наряду с безвозвратными, могут быть и временные финансовые потери, обусловленные замораживанием счетов, несвоевременной выдачей средств, отсрочкой выплаты долгов.

Потери времени возникают в том случае, если процесс предпринимательской деятельности идет медленнее, чем планировалось (задержка в поставках оборудования, материалов, реализации продукции, неправильно спланированный процесс предпринимательской деятельности без учета непредвиденных задержек). Стоимостное измерение потерь будет определяться потерями дохода.

Специальные виды потерь проявляются в нанесении ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, имиджу предпринимателя и т.п. Чаще всего специальные виды потерь крайне трудно определить в количественном, тем более в стоимостном выражении. Для каждого из видов потерь исходную оценку возможности их возникновения и величины производят за определенное время, охватывающее месяц, год, определенный срок существования бизнеса.

При проведении комплексного анализа возможных потерь для оценки риска важно не только установить все источники риска, но и выявить, какие источники преобладают.

В принципе, надо учитывать только случайные потери, неподдающиеся прямому расчету, непосредственному прогнозированию, и поэтому неучтенные в хозяйственном проекте, если потери можно заранее предвидеть, то они должны рассматриваться не как потери, а как неизбежные расходы и включаться в расчеты.

Полностью избежать риска практически невозможно, но, зная, что порождает потери, можно снизить их угрозу, уменьшая действие неблагоприятного фактора.

2.3. Классификация факторов риска промышленных предприятий

Под промышленными рисками понимают риски, связанные с деятельностью, осуществляемой компанией, способные оказывать воздействие на персонал, имущество и производственную среду, окружающую природную среду и персонал подрядных организаций, находящихся в зоне действия промышленных опасностей компании. Это также риски, связанные с закупаемыми видами продукции и/или услугами, способными оказывать аналогичные воздействия в соответствующей зоне действия промышленных опасностей. Классифицировать факторы риска промышленного предприятия следует в зависимости от сферы возникновения на внутренние и внешние.

Анализ внешних факторов риска целесообразно проводить в контексте общего описания реального или возможного

функционирования предприятия с его основными экономическими контрагентами и средами, не связанными непосредственно с деятельностью самого предприятия. Появление внутренних факторов риска обусловлено или порождается деятельностью самого предприятия.

Многие авторы предлагают следующие группы факторов рисков промышленного предприятия:

1. Внешние

- политические;
- социально-экономические;
- экологические;
- научно-технические.

2. Внутренние

- факторы риска воспроизводственной деятельности;
- факторы риска в сфере управления;
- факторы риска в сфере обращения;
- факторы риска производственной деятельности.

Внешний риск зависит от экономических процессов на рынках, на которых работает компания, в стране и за рубежом, а также внеэкономических процессов вокруг фирмы. Он связан с действиями конкурентов, контролирующих органов власти или криминальных элементов, появлением конкурирующих продуктов, снижением платежеспособности потребителей в том или ином регионе или стране в целом, «выходом из строя» элементов хозяйственной системы в регионе или государстве, структурами, с которыми компания не сталкивалась, но может с некоторой вероятностью столкнуться, и субъектами, которые при определенном развитии событий могут действовать в противовес интересам компании.

Политические риски связаны с политической ситуацией в стране *и с деятельностью государства. Политические риски возникают при нарушении условий производственно-торгового процесса по причинам, непосредственно не зависящим от хозяйствующего субъекта.

К политическим рискам относятся:

– невозможность осуществления хозяйственной деятельности вследствие военных действий, обострения внутривнутриполитической

ситуации в стране, национализации, конфискации товаров и предприятий, введения эмбарго из-за отказа нового правительства выполнять принятые предшественниками обязательства и т.п.;

– введение отсрочки (моратория) на внешние платежи на определенный срок ввиду наступления чрезвычайных обстоятельств (забастовка, война и т.д.); запрет или ограничение конверсии национальной валюты в валюту платежа. В этом случае обязательство перед экспортерами может быть вы исполнено в национальной валюте, имеющей ограниченную сферу приложения;

– неблагоприятное изменение налогового законодательства (налоговый риск).

К объективным условиям возникновения социально-экономических рисков функционирования предприятий относятся цикличность экономики, процессы глобализации, экономико-географическое расположение, наличие природных ресурсов, научные открытия.

Социально-экономические риски (или риски социума) - риски, причинами реализации которых являются действия организованных или неорганизованных групп людей и отдельных их членов, действующих в интересах данных групп.

Экологические риски – это риски, связанные с загрязнением окружающей среды. Под экологическим риском понимается вероятность наступления гражданской ответственности за нанесение ущерба окружающей среде, а также жизни и здоровью третьих лиц. Он может возникнуть в процессе строительства и эксплуатации производственных объектов и является составной частью промышленного риска.

Научно-технические риски: отрицательные результаты НИР, несоответствие технического уровня производства техническому уровню инновации, несоответствие кадров профессиональным требованиям проекта, отклонение в сроках реализации этапов проектирования, возникновение непредвиденных научно-технических проблем.

Внутренний риск связан с внутренней жизнью фирмы. Он обусловлен неоптимальной структурой организации, недостаточным качеством подготовки персонала, ошибками в оснащении

техническими средствами, сбоями в системе информирования. Из этих составляющих складывается невозможность вовремя выполнить свои обязательства перед заказчиками и партнерами, развиваться поступательно. Внутренние факторы риска возникают непосредственно в сфере хозяйственной деятельности предприятия, которую принято разделять на промышленную и непромышленную. Непромышленная (в основном социальная) сторона деятельности предприятия направлена на удовлетворение бытовых и культурных потребностей коллектива

Промышленная деятельность предприятия складывается из процессов производства, воспроизводства, обращения и управления. В свою очередь производственный процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных основных, вспомогательных и обслуживающих процессов труда. В этих сферах возникают специфические факторы риска.

Внутренние риски включают риски производственной и воспроизводственной деятельности, риски в сферах обращения и управления. Эта группа рисков зависит от деятельности предприятия, его менеджмента.

Риски производственной деятельности:

– риски основной производственной деятельности: нарушение технологической дисциплины; аварии, пожары, катастрофы; внеплановые остановы оборудования и прерывания технологического цикла работы предприятия и т.д. Следствие рисков - недополучение прибыли и прямые убытки;

– риски вспомогательной производственной деятельности: перебои в электроснабжении; удлинение сроков ремонтов; поломки и аварии вспомогательных систем; недостатки во вспомогательном хозяйстве. Следствие рисков – уменьшение объема производства;

– риски обеспечивающей деятельности: сбои в работе служб, обеспечивающих бесперебойное функционирование основного и вспомогательного производства (складское хозяйство, транспортное хозяйство и т.д.); сбои в работе информационных систем и т.д.

Следствие рисков - ухудшение экономического положения предприятия в результате, например, недостаточной патентной

защищенности производимой продукции, запаздывания принятия решений из-за отсутствия необходимой информации.

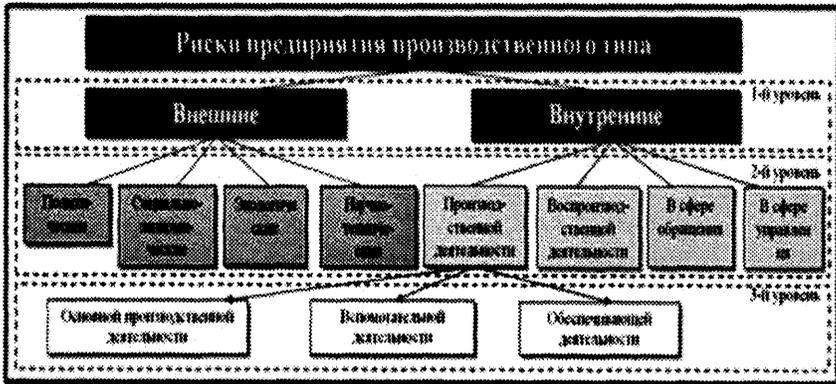


Рис.2.3.1 Классификационная схема рисков производственного предприятия.

Риски воспроизводственной деятельности в основном связаны:

- инвестиционной активностью;
- процессами набора, подготовки и повышения кадров.

Следствие рисков - снижение конкурентоспособности продукции» и отток квалифицированных кадров.

Риски в сфере обращения обусловлены:

– нарушением предприятиями-смежниками графиков поставки сырья и комплектующих;

– немотивированным отказом оптовиков в поставке или оплате заказанной продукции;

– банкротством предприятий (деловых партнеров) и т.д.

Риски в сфере управления включают:

– на уровне принятия стратегических решений: ошибочный выбор целей предприятия; неверная оценка стратегического потенциала предприятия; ошибочный прогноз развития общеэкономической ситуации в стране;

– на уровне принятия тактических решений: возможность искажения или частичной утраты содержательной информации

при переходе от стратегического планирования к тактическому; несоответствие тактических решений стратегическим.

Другой критерий классификации объясняется целью хозяйствования в современных условиях. Как известно цель любого субъекта – это получение дохода. Но получение большой прибыли всегда порождает и значительный риск.

Риск в производственной отрасли заключается в потенциальной утере ресурсов и/или получения неполной прибыли в сравнении с прогнозом. Последний подразумевает рациональное распределение ресурсов и развитие экономической ситуации на профильном рынке.

Классификация рисков позволяет разрабатывать стратегии управления. При классификации рисков промышленных предприятий не просто выделить типы рисков, поскольку они, как правило, взаимосвязаны, способны друг друга менять и дополнять, представлять собой составные элементы друг друга. В любом случае необходимо учесть особенности, связанные с отраслью, в которой работает предприятие.

В ходе производственного управления это позволит выработать алгоритм уменьшения вероятности появления рисков, нацеленный на обеспечение предприятия должным количеством ресурсов и осуществление качественного снабжения.

Таблица 2.3.1.

Методы снижения рисков промышленных предприятий

Виды риска	Способ уменьшения риска
	<i>Производственная деятельность</i>
Технический риск	Организация мероприятий по профилактике, страхование, разработка резервных фондов
Технологический риск	Отслеживание качества, контроль процессов
Риск организации производства	Формирование перспективных векторов развития, создание эффективной структуры производства, качественная инновационная и

	внедренческая политики
Риск обеспечения трудовыми ресурсами	Развитие персонала, его обучение, проверка знаний, страхование от аварийных ситуаций на производстве
Исполнительский риск	Мотивация персонала, помогающая компании быстрее добиться целей
Риск стихийных бедствий	Самостоятельное страхование (резервные фонды) и страхование сторонними организациями
	Сбыт и снабжение
Рыночный риск	Процессы по интеграции (заключение долгосрочных соглашений, контрактов), применение принципа разделения на производстве
Транспортный риск	Самостоятельное страхование, внедрение штрафов, неустоек
Складской риск	Введение технологий, сберегающих электроэнергию и ресурсы
Риск закупки сырья	Введение методик эффективного управления запасами
Маркетинговый риск	Маркетинговый анализ, разделение сфер сбыта, разработка и продвижение бренда

Указанные выше рекомендации по оценке и аналитике помогут сформировать качественный алгоритм, предупреждающий появление рисков. Такой алгоритм включает в себя решение проблем устойчивости и роста производственных компаний. Данные рекомендации могут применяться как инструмент для выработки и проведения решений в процессе производственного управления.

ГЛАВА III. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

3.1. Общая характеристика методов управления рисками

Под методами управления рисками в широком смысле следует понимать совокупность способов, приемов, мер и мероприятий, целенаправленно применяемых в отношении каких-либо потенциальных или реальных рисков во всех их проявлениях для достижения определенных результатов деятельности.

Выбор метода управления риском является сложной задачей и зависит от конкретной ситуации на предприятии (каждая из которых уникальна), от способностей и знаний человека, принимающего решение, от формулировки цели управления риском и т.д. Заранее составленных рецептов на все случаи жизни не существует, поэтому при принятии решения следует опираться на общие методологические походы, преломляя их к конкретной хозяйственной ситуации.

Эффективность управления факторами риска промышленного предприятия во многом зависит от того, какие методы используются для реализации намеченных целей. Очевидно, методом управления экономическим риском можно считать способ воздействия на источники, факторы экономического риска с целью их минимизации или же нейтрализации.

В реальных экономических ситуациях, в условиях действия разнообразных факторов риска могут использоваться конкретные различные способы снижения уровня риска, воздействующие на те или иные стороны деятельности экономического агента. Многообразие применяемых методов управления хозяйственным риском в общем виде можно разделить на четыре типа (рис. 3.1.1.):

- методы уклонения от риска;
- методы локализации риска;
- методы диссипации риска;
- методы компенсации риска



Рис. 3.1.1 Методы управления рисками на предприятиях.

С точки зрения данной классификации, методы управления рисками различаются по направленности целевого воздействия на один из элементов его среды. Они могут быть нацелены непосредственно на источник риска, на причину, потенциально продуцирующую источник (фактор риска). Область применения метода ограничена принципиальной возможностью либо невозможностью воздействия на объективные и субъективные причины, порождающие риск и помогающие ему сбыться.

Методы управления риском можно разделить на две группы, в одну из которых вошли методы предупреждения и ограничения риска, а в другую – методы компенсации возможных потерь. Каждый из описанных методов предлагает конкретные, специализированные и эффективные решения для «рисковых»

ситуаций, классифицированных определенным образом из общего множества по факторам, которые в дальнейшем могут явиться причиной возникновения ущерба. На этапе выбора метода управления рисками главная роль принадлежит финансовому менеджеру, его психологическим качествам. Финансовый менеджер, занимающийся вопросами риска (менеджер по риску), должен иметь два права: право выбора и право ответственности за него.

Задачи поиска, использования и совершенствования действенных методов управления рисками входят в число важнейших для комплексной системы риск-менеджмента хозяйствующего субъекта, способствующей обеспечению его экономической устойчивости, повышению конкурентоспособности, стабильности развития и эффективности функционирования. Следовательно, возникает рациональная необходимость в исследовании, систематизации и конкретизации, существующих в теории и практике риск-менеджмента методов управления рисками.

3.2. Методы уклонения от риска

Уклонение от риска – это наиболее простое и радикальное направление нейтрализации финансовых рисков. Данный метод заключается в разработке мероприятий, полностью исключающих данный вид риска. Мерами по избежанию риска являются такие действия, как, например, отказ от осуществления высоко рискованных финансовых операций, прекращение деловых отношений с ненадежными партнерами, снижение доли заемных средств и т.д. Он предполагает полное снижение потерь, но в то же время не позволяет получить прибыль в полном объеме.

На практике чаще всего данный метод реализуется в форме отказа субъекта от операций, связанных с высоким риском, и предпочтения в пользу менее рискованных или безрисковых проектов. К примеру, отказ от использования в высоких объемах заемного капитала.

Уклонение позволяет полностью избежать потенциальных потерь, связанных с финансовыми рисками, но, с другой стороны, не позволяет получить прибыли, связанной с рискованной деятельностью. Кроме этого, уклонение от финансового риска

может быть просто невозможным, к тому же, уклонение от одного вида риска может привести к возникновению других. Поэтому, как правило, данный способ применим лишь в отношении очень крупных рисков. Методы уклонения от риска подразделяются на:

- отказ от ненадежных партнеров, т.е. стремление работать только с надежными, проверенными партнерами, не расширение круга партнеров; отказ от участия в проектах, связанных с необходимостью расширить круг партнеров, отказ от инвестиционных и инновационных проектов, уверенность в выполнимости или эффективности которых вызывает сомнения;

- отказ от рискованных проектов, т.е. отказ от инновационных и иных проектов, реализуемость или эффективность, которых вызывает сомнение;

- страхование рисков, основной прием снижения риска, страхование вероятных потерь служит не только надежной защитой от неудачных решений, но и повышает ответственность лиц, принимающих решения, принуждая их серьезнее относиться к разработке и принятию решений, регулярно проводить защитные мероприятия в соответствии со страховыми контрактами. Правда, трудно использовать механизм страхования при освоении новой продукции или новых технологий, так как страховые компании не располагают в таких случаях достаточными данными для проведения расчетов;

- поиск гарантов, т.е. при поиске гарантов, как и при страховании, целью является перенос риска на какое-либо третье лицо. Функции гаранта могут выполнять различные субъекты (различные фонды, государственные органы, предприятия) при этом необходимо соблюдать принцип равной взаимной полезности, т.е. желаемого гаранта можно заинтересовать уникальной услугой, совместной реализацией проекта;

- увольнение некомпетентных работников.

Современный руководитель должен быть предприимчивым, то есть способным идти на риск, принимать новые инновационные проекты и идеи. Уклонение от риска помогает его избежать, но не увеличивает прибыли и не развивает предприятие. Руководитель предприятия или инвестор, излишне страхуя себя от потерь, избегает рискованных вложений капитала, упуская выгоду.

Существует и другая возможность уклонения, состоящая в попытке перенести риск на какое-нибудь третье лицо. С этой целью прибегают к страхованию своих действий или «поиску гарантов», полностью перекидывая на них свой риск. Страхование вероятных потерь служит не только надежной защитой от неудачных решений, что само по себе очень важно, но также повышает ответственность руководителей предприятий, принуждая их серьезнее относиться к разработке и принятию решений, регулярно проводить превентивные защитные меры в соответствии со страховым контрактом.

В более широком плане предприятие может даже выступить с инициативой создания региональной системы взаимного страхования финансово-хозяйственных сделок и соответствующей системы перестрахования и др.

Однако стоит отметить, что такие популярные механизмы уклонения от риска, как страхование неприменимы во многих ситуациях, с которыми сталкиваются промышленные предприятия, где не ослабевают инфляционные процессы и где нет достаточной и надежной страховой статистики. Прежде всего, это характерно для предприятий, осваивающих новые виды продукции или новые технологии, так как для таких случаев страховые компании еще не располагают статистическими данными, необходимыми для проведения расчетов, обосновывающих размеры страховых премий и взносов, и потому не страхуют эти виды рисков. Поэтому выбор действий для снижения риска следует начинать с выяснения, является ли данный фактор риска предметом страхования или нет. При нестрахуемом риске следует обратиться к рассмотрению других методов нейтрализации риска.

Уклонение от риска является наиболее простым средством. Однако его применение целесообразно только в крайнем случае. Как мы уже говорили, решение полностью избежать риска связано с отказом от возможности получения прибыли или даже осуществления деятельности вообще. А отказ от одного варианта деятельности в пользу другого может привести к принятию новых рисков.

В случае принятия решения об уклонении от рисков важно сделать это на как можно более раннем этапе, пока на реализацию

проекта затрачено минимальное количество средств. Чем на более поздней стадии принимается данное решение, тем больше возможные потери. Поэтому уклонение может быть оправданным только в условиях очень высокой неопределенности и серьезной опасности.

3.3. Методы локализации риска

Локализация риска является одним из наиболее популярных способов управления корпоративным риском и применяется в основном для управления инновационными и инвестиционными рисками. Реже данный метод применяется к коммерческим и производственным рискам.

Под локализацией риска понимается выделение из фирмы наиболее рискованных проектов и активов в отдельное юридическое лицо, или, по крайней мере, в отдельное подразделение.

Целью локализации риска является улучшение за счет выделения в отдельное подразделение контроля и управляемости риском.

Наиболее распространенной является локализация инновационного риска, осуществляемая одновременно с ограничением этого риска. Например, начиная некоторый инновационный проект, связанный с большим риском, например разработку новой технологии, фирма может создать специальную (венчурную) компанию, в которую кроме нее будут инвестировать и другие фирмы, заинтересованные в реализации этого проекта.

Также распространена локализация инвестиционных рисков, когда (как правило финансовая) компания создает дочерний инвестиционный фонд, в который переводит наиболее рискованные финансовые активы.

Как правило решения о локализации рисков является стратегическим и принимается вне сферы полномочий лиц, осуществляющих управление собственно рисками компании. Кроме того, на решение о локализации риска влияет возможность диссипации риска, т.е. ограничения его, путем создания совместного предприятия. Поэтому перед риск-менеджером в данной

ситуации стоит задача информирования руководства фирмы о возможности локализации риска.

Метод локализации риска используется в том случае, если удастся достаточно четко и конкретно определить профиль риска и идентифицировать его источники. Выделив экономически наиболее опасный участок или этап деятельности, он становится более контролируемым и таким образом снижается финальный уровень риска предприятия. Для реальных высокорисковых проектов создаются дочерние, венчурные предприятия.

Наиболее рискованная часть проекта локализуется в пределах вновь созданной и сравнительно небольшой автономной фирмы. В менее сложных случаях вместо самостоятельного юридического лица образуются специальные подразделения, например, с выделенным учетом по балансу.

Подобные методы получили распространение в крупных производственных компаниях промышленно развитых стран при внедрении инновационных проектов, освоении новых видов продукции, коммерческий успех которых вызывает большие сомнения. Как правило, это такие виды продукции, для освоения которых требуются интенсивные НИОКР либо использование новейших научных достижений, еще не апробированных промышленностью.

3.4. Методы диссипации риска

Методы диссипации риска представляют собой более гибкий инструмент управления. В этом случае предприятие стремится уменьшить уровень собственного риска, привлекая к решению общих проблем в качестве партнеров другие предприятия и физические лица. Для этого могут создаваться акционерные общества, финансово-промышленные группы; предприятия могут приобретать акции друг друга или обмениваться ими, вступать в различные консорциумы, ассоциации, концерны.

Интеграция может быть либо вертикальной (или диагональной) – объединение нескольких предприятий одного подчинения или одной отрасли для проведения согласованной ценовой политики, разделения зон хозяйствования и т.п., либо

горизонтальной – по последовательности технологических переделов, операций снабжения и сбыта. При этом достигается дополнительный эффект, состоящий в том, что на входах и выходах предприятия создаются островки предсказуемого товарного рынка, надежного долговременного спроса и таких же поставок изделий, необходимых для производства продукции. В некоторых случаях бывает возможным распределение общего риска по времени или по этапам реализации некоторого долгосрочного проекта или стратегического решения.

Очевидным инструментом разделения рисков может быть выпуск облигаций и синдицированный кредит. При нынешней нормативно-правовой базе государства существуют некоторые препятствия для разделения рисков таким способом.

Синдицированный займ - понятие для российской экономики новое и, следовательно, пока отсутствует правовая база, и банкам, желающим разделить риск, следует опираться лишь на добровольную деловую этику и порядочность ее партнеров. Например, на стадии разработки проекта банк-организатор, хорошо знающий предприятие, должен раскрыть перед привлекаемыми к синдикации коллегам информацию о потенциальном заемщике. После этого коллегам ничто не мешает воспользоваться плодами труда банка-организатора и перехватить привлекательного заемщика.

К диссипативным методам управления риском относятся также различные варианты диверсификации:

- диверсификация деятельности - увеличение числа используемых или готовых к использованию технологий, расширение ассортимента выпускаемой продукции или спектра предоставляемых услуг, ориентация на различные группы потребителей и т.п. – достаточно хорошо изученный в теории маркетинга способ снижения риска, обретения экономической устойчивости и самостоятельности;

- диверсификация рынка сбыта – работа одновременно на нескольких товарных рынках, распределение поставок между многими потребителями, при этом желательно стремиться к равномерному распределению долей каждого контрагента в

общем объеме выпуска, чтобы отказ нескольких из них не сорвал производственно-сбытовую программу в целом;

- диверсификация закупочного сырья и материалов предполагает взаимодействие со многими поставщиками, позволяя ослабить зависимость предприятия от отдельных ненадежных поставщиков сырья, материалов и комплектующих; при нарушении контрагентом графика поставок по самым разным, в том числе и по объективным причинам (аварии, банкротство, форс-мажорные обстоятельства и т.п.), предприятие сможет безболезненно переключиться на работу с другим поставщиком того же или аналогичного субпродукта.

Естественно, такие методы смягчения последствий риска усложняют работу отделов материально-технического снабжения и сбыта и, скорее всего, вызовут их явное или скрытое сопротивление. Именно поэтому руководство предприятия, используя методы диссипации риска в целях поддержания своей экономической устойчивости, должно систематически контролировать такие показатели, как количество партнеров и их доля в общем объеме закупок и поставок данного предприятия, стимулируя постоянное расширение круга партнеров и равномерность распределения объемов материальных потоков между ними и предприятием.

Диверсификация инвестиционного портфеля предприятия подразумевает отдавание предпочтения программам реализации нескольких проектов относительно небольшой капиталоемкости перед программами, состоящими из единственного инвестиционного проекта, который, поглотив практически все резервы предприятия, не оставит возможностей для маневра. Аналогичные диверсификационные приемы снижения риска возможны и применительно к другим направлениям деятельности или элементам стратегии предприятия.

3.5. Методы компенсации риска

Методы компенсации риска – еще одно направление борьбы с различными угрожающими ситуациями, связанное с созданием механизмов предупреждения опасности. По виду воздействия эти

методы относят к упреждающим методам управления. К наиболее эффективным методам этого типа относится использование в деятельности предприятия стратегического планирования. Эффективны в том случае, если процесс разработки стратегии пронизывает буквально все сферы деятельности предприятия. Позволяют найти узкие места в производственном цикле, вскрыть источники ослабления рыночных позиций предприятия в своем секторе рынка и в итоге заранее идентифицировать специфический профиль факторов риска данного предприятия в стратегической перспективе. Разработанный на основе изучения потенциала стратегический план будет, естественно, включать комплекс компенсирующих мероприятий, план использования и подключения резервов и т.д.

Разновидностью этого метода можно считать метод прогнозирования внешней экономической обстановки. Суть этого метода заключается в периодической разработке сценариев развития и оценке будущего состояния среды хозяйствования предприятия, в прогнозировании поведения партнеров и конкурентов, изменения в секторах и сегментах рынка, на которых работает данное предприятие, и, наконец, в региональном и общеэкономическом прогнозировании.

Существует еще один важный и эффективный метод - мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды. Реализуется этот метод компенсации риска путем приобретения актуализируемых компьютерных систем нормативно-справочной информации и подключения к сетям коммерческой информации, проведения собственных прогнозно-аналитических исследований, заказа соответствующих услуг консультационных фирм и отдельных консультантов. Полученные в результате данные позволяют уловить новые тенденции во взаимоотношениях хозяйствующих субъектов, заблаговременно подготовиться к нормативным новшествам, предусмотреть необходимые меры для компенсации потерь от изменения правил ведения хозяйственной деятельности, быстро и своевременно скорректировать тактические и стратегические планы предприятия.

Метод создания системы резервов очень близок к страхованию, но сосредоточенному внутри предприятия. На

предприятия создаются резервы запасов сырья, материалов и комплектующих, резерв ных фондов денежных средств, формируются планы их развертывания в кризисных ситуациях, не задействуются свободные мощности, устанавливаются как бы впрок новые контакты и связи. Надо отметить, что при относительно низком уровне инфляции обнаруживается явное предпочтение финансовым резервам, которые могут выступать в форме накопления собственных денежных страховых фондов, подготовки «горячих» кредитных линий на случай непредвиденных затрат, использование залогов и т.п. Следовательно, для предприятия актуальным становятся задачи выработки финансовой стратегии, политики управления своими активами и пассивами, организация их оптимальной структуры и обеспечение достаточной ликвидности вложенных средств.

В планах развертывания резервов должно быть задействовано использование резервов внутренней среды предприятия, возможностей его самосовершенствования - от обучения и тренинга персонала в соответствии с его склонностью к риску до выработки специфической корпоративной культуры. Руководители предприятий должны выяснить собственный психологический тип и, если он не соответствует требованиям работы в условиях неопределенности и риска, постараться изменить его. Для этого имеются апробированные методики и подходы, есть и фирмы, специализирующиеся на решении такого рода задач. Если руководитель меняет отношение к риску, то уже одно это может стать фактором высвобождения внутренних ресурсов руководящего (да и не только) персонала, повышающим успешность предприятия. Одним из примеров компенсационного антирискованного поведения предприятий, обеспечивающего защиту экономических интересов путем предотвращения утечки информации и работы с персоналом, являются способы борьбы с различными проявлениями промышленно-экономического шпионажа. Как показывают исследования, утечка конфиденциальной для данного предприятия информации происходит в основном через персонал. Поэтому в отечественной практике распространены следующие приемы, частично заимствованные из опыта развитых стран:

- придание информации статуса коммерческой тайны;
- введение специального ограничительного делопроизводства;
- разбивка массивов информации на отдельные блоки с ранжированным доступом к ней сотрудников;
 - воспитание у персонала чувства ответственности, корпоративной чести, навыков защиты конфиденциальной корпоративной информации;
 - применение аппаратных средств защиты от промышленно-экономического шпионажа (создание препятствий визуальному наблюдению и дистанционному прослушиванию, нейтрализация паразитных электромагнитных излучений и наводок, использование технических средств обнаружения несанкционированных подслушивающих и записывающих устройств, применение программно-технических средств защиты информации, передаваемой по каналам связи и обработки информации).

К сожалению, редко, но проводится предупредительная работа с персоналом, направленная на воспитание чувства ответственности, выработку навыков защиты конфиденциальной информации предприятия и т.п. В государствах с развитой экономикой необходимый уровень защиты подобной информации в дополнение к этому достигается еще и мерами административного и организационного характера, которые обеспечивают высокий корпоративный дух, низкую текучесть кадров, реальное участие сотрудников в управлении предприятием.

ГЛАВА IV. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ И АНАЛИЗА РИСКОВ

4.1. Понятие оценки риска

Оценка риска является важнейшим этапом в технологии управления риском. Именно на этом этапе формируется представления лица, принимающего решение о степени опасности той или иной рискованной ситуации. Другими словами, на этапе оценки субъект получает ответ на вопрос: насколько это опасно и стоит ли предпринимать какие-либо действия по поводу нейтрализации конкретного риска. В целом оценку можно представить в виде совокупности регулярных процедур, позволяющих из набора идентифицированных рисков выявить самые важные, представляющие опасность для деятельности, определить масштабы последствий проявления факторов риска. В данном случае важен не только перечень рисков, но и понимание того, как эти риски могут повлиять на деятельность организации и насколько серьезными могут быть последствия.

Оценка риска содержит в себе совокупность аналитических мероприятий, направленных на определение возможности получения дополнительной предпринимательской прибыли или определенной величины ущерба от появившейся рискованной ситуации.

Оценка риска включает в себя определенный систематический процесс определения способов и типов риска, их количественная оценка, проще говоря, методология анализа рисков включает в себя количественные и качественные подходы, которые дополняют друг друга. Основной целью оценки риска является заблаговременное принятие мер, направленных на предотвращение риска. Оценка риска является важнейшей составляющей общей системы управления риском. Она представляет собой процесс определения количественным или качественным способом степени риска.

Оценка рисков — комплекс аналитических действий и исследований, при помощи которого осуществляется прогнозирование вероятности получения дополнительного дохода или потерь в выручке по причине возникновения рискованных ситуаций.

Оценка рисков может производиться в абсолютном и относительном выражении:

- абсолютное выражение – величина потерь в виде материальных ресурсов или денежных средств;
- относительное выражение – отношение величины ущерба к базовому показателю, который используется для оценки имущественного состояния компании или затрат на реализацию/доходов от реализации конкретного проекта.

В любом случае, для **оценки риска** используют определенные плановые показатели, отклонение от которых и определяет величину полученного ущерба.

Оценка рисков предприятия дает возможность использовать имеющийся потенциал и предотвращать наступление недопустимых последствий в виде ущерба. Чтобы разработать инвестиционный проект, учитывающий основные рисковые моменты бизнеса, скачайте с нашего сайта полноценный готовый бизнес-план, включающий расчеты основных экономических и финансовых показателей. В качестве альтернативного варианта вы можете заказать индивидуальный бизнес-план «под ключ», в котором будут учтены особенности создания предприятия или компании и ее деятельности в выбранной экономической отрасли.

Оценка рисков состоит из двух шагов:

- первичная оценка рисков (брутто-оценка)
- окончательная оценка рисков (нетто-оценка)

Зачем нужно одни и те же риски оценивать дважды? Коротко: чтобы не переоценить.

Первоначальная оценка рисков состоит из двух частей: расчет воздействия и оценка вероятности. Расчет воздействия – сложная штука, здесь существует немало математических подходов и моделей, на которых мы сейчас не будем останавливаться – это тема для отдельной статьи, или даже серии статей, или даже книги. Самыми простыми способами служат либо экспертные, либо исторические оценки последствий наступления события. Например: заказчик не принимает построенный нами объект и нам придется его достраивать. Для этого нам понадобится согласно Главному Архитектору двести человеко-часов по цене сто денег в час и сто мешков материалов по цене двести денег.

Это пример экспертной оценки. Пример исторической оценки: в нашем предыдущем складе сгорело одно из зданий, и мы потеряли три раза по триста тысяч денег. Статистика, анализ гарантийных случаев и предыдущих проектов – один из важнейших источников информации о том, что может случиться и сколько это будет стоить.

Возвращаясь к предыдущей мысли о том, что все риски - финансовые: именно поэтому вы можете все их выразить в деньгах. Экологический штраф за загрязнение реки составит столько-то. Изменение экспортного законодательства вызовет увеличение пошлин на столько-то. Уход главного эксперта в проекте приведет к задержке сдачи продукта (можно выразить в деньгах), поиску нового эксперта (тоже деньги), обучению имеющихся сотрудников (и это тоже деньги).

Оценка последствий, какими бы они не были - почти всегда деньги, когда речь идет о бизнесе.

И здесь очень важно опять не пугаться, но спокойно выражать все риски в максимуме потраченных и потерянных денег. Потому что дальше наступает черед второго шага: оценка вероятности.

Падение метеорита на ваш завод может выражаться в очень существенных финансовых потерях, но вероятность этого события исчезающе мала, поэтому этим риском вы можете по итогам анализа пренебречь. Но к тому, что делать с результатами оценки, мы еще придем. А сейчас важно оценить вероятности. Здесь важно правильно сформулировать вопрос: какова вероятность того, что наступившее событие, осуществившийся риск приведут к тому, что вот столько денег, во сколько вы это оценили, вам придется отдать/потратить/потерять? Еще раз: мы не говорим о вероятности того, что событие случится. Мы говорим о вероятности, что его результатом станет полнота финансовой потери, которую вы оценили на этапе расчета воздействия.

То есть падение метеорита – событие вероятное. На землю они падают ежедневно. Но вот чтобы упал метеорит достаточный для разрушения вашего завода, и чтобы он упал именно на ваш завод и принес столь значительные разрушения - вот тут мы уже говорим о достаточно малых величинах.

Для чего этого надо? Чтобы понять, насколько все запущено. Напоминаю, мы все еще говорим о первоначальной оценке рисков.

Чтобы понять первоначальную оценку риска вам надо теперь оценку воздействия умножить на оценку вероятности.

Оценка риска = Оценка воздействия * Оценка вероятности

Пример: риск поломки коробки передач в машине, которую вы планируете покупать = стоимость ремонта*вероятность поломки. Вот столько стоит вам этот риск на этом этапе. Суммарная первоначальная стоимость всех рисков - оценка вашего проекта/бизнеса/идеи до того, как вы что-то с ними сделаете. Это брутто-оценка.

4.2. Подходы к оценке рисков

Несмотря на теоретические разногласия, в различных практических расчетах применяют (как по отдельности, так и все вместе) примерно одни и те же подходы к учету факторов риска и неопределенности.

Первый подход ориентирован на качественный анализ рисков

Здесь от проектировщика-экономиста требуется узнать, с какого рода рискованными ситуациями может столкнуться участник проекта в процессе его реализации. В зависимости от обстоятельств в проекте могут быть предусмотрены те или иные стабилизационные механизмы – меры по снижению или перераспределению риска. Другими словами, применение этого подхода позволяет улучшить организационно экономический механизм реализации проекта, обеспечить адаптацию проекта к меняющимся условиям его реализации. Такая адаптация может производиться разными способами:

- в проекте определяются не только сроки выполнения конкретных работ или оказания услуг контрагентами, но и санкции за нарушение этих сроков;
- процесс реализации проекта делится на этапы, и после завершения этапа каждый раз решается вопрос, надо ли переходить к следующему этапу, когда это лучше сделать, что

следует изменить в ранее разработанном проекте для повышения его эффективности;

- учитывается возможность появления на рынке конкурирующей продукции или новых технологических способов производства, в связи с этим производится ограничение срока реализации проекта или предусматривается снижение цен на производимую продукцию в перспективе;

- предусматривается, что в случае снижения цен на производимую продукцию объем производства снижается, а запасы готовой продукции повышаются. И наоборот.

Сам процесс реализации проекта при таком подходе представляется в виде «дерева», ветви которого отвечают изменениям тех или иных условий и принимаемым решениям о продолжении или корректировке проекта. Оценка эффективности проекта требует рассмотрения всех возможных сценариев проекта («ветвей»). Нередко каждой «ветви» приписываются определенные вероятности, и тогда эффективность проекта определяется по формуле математического ожидания.

Второй подход ориентирован на учет факторов риска и неопределенности непосредственно при проектировании, т.е. при установлении основных технико-экономических параметров проекта. Ясно, что на любой стадии проектирования ни один проектировщик не сможет абсолютно точно определить размеры всех видов затрат и результатов.

Третий подход ориентирован на учет неопределенности в виде поправок к ставке дисконта, т.е. путем введения так называемой премии за риск. Особенно часто этот подход выбирают те, кто понимает риск как измеримую неопределенность. Существенно, что включение «премии за риск» в ставку дисконта заставляет изменить определение самого этого понятия. При этом ставка дисконта обычно понимается как максимальная доходности альтернативных вложений, имеющих ту же степень риска, что и у данного проекта. В разных методах этой группы по своему формируется набор учитывающих риск-факторов и отвечающее ему правило выбора соответствующей «премии за риск». Так, в *кумулятивном метод* перечень риск-факторов

дается таблицей, где каждому фактору соответствует экспертно установленная «премия за риск».

Обратим внимание, что в данном подходе все многообразие рисков, связанных с реализацией проектов, агрегируется в одном показателе – ставке дисконта. Обеспечивая удобство расчетов, это одновременно *не позволяет учесть распределение рисков во времени.*

Поскольку в разных проектах состав рисков и динамика их снижения во времени разные, не существует каких-либо научно обоснованных способов отразить это в одном показателе ставки дисконта, а имеющиеся по этому поводу рекомендации представляют собой не более чем экспертные оценки.

При использовании «скорректированных на риск» ставок дисконта важно знать, какой именно денежный поток следует дисконтировать по этой ставке.

Четвертый подход исходит из постулата о невозможности полного учета факторов риска и неопределенности в каком-либо одном показателе типа NPV . Взамен предлагается выполнять расчеты, наглядно показывающие, что будет с проектом в тех или иных возможных условиях реализации (при тех или иных сценариях). При этом подходе риски понимаются именно как возможность неблагоприятного сочетания параметров проекта и его экономического окружения. Поэтому учет риска здесь сводится к *варьированию какого-либо параметра* проекта с целью выявления степени его влияния на денежный поток проекта и его NPV , – так называемый *анализ чувствительности*. «Если изменение значения переменной не оказывает существенного влияния на чистую приведенную стоимость, то правильность инвестиционного решения вряд ли будет зависеть от точности и аккуратности определения значения этой переменной. Если же даже незначительные изменения переменной оказывают сильное воздействие на уровень NPV , то проект считается высоко чувствительным к значению данной переменной, поскольку этот параметр в немалой степени определяет степень риска проекта. В этом случае оценке возможных значений этой переменной должно быть уделено самое пристальное внимание. Там же, где переменная оказывается решающей для результата инвестици-

онного проекта, и, если эта переменная характеризуется большой неопределенностью, возникает вопрос: стоит ли вообще осуществлять этот проект». Особое место в системе расчетов устойчивости занимают оценки *предельных значений параметров проекта* (цены продукции, объемов производства и др.), т.е. таких значений этих параметров, при которых *NPV* проекта обращается в ноль.

Расчеты устойчивости обычно играют вспомогательную роль, давая инвестору и проектировщикам информацию о том, каким параметрам проекта и каким факторам риска следует уделить особое внимание.

Используя метод варьирования параметров проекта, часто не учитывают взаимосвязи его параметров. Поэтому правильнее было бы рассматривать ситуации синхронного изменения взаимосвязанных параметров, т.е. различные возможные сценарии реализации проекта. Как правило, при оценке реальных проектов рассматриваются десятки возможных сценариев - это помогает просчитать последствия различных «рискованных» ситуаций и уточнить организационно-экономический механизм реализации проекта.

Наконец при построении системы оценки рисков в первую очередь необходимо учитывать обстоятельства, связанные с получением информации, которая требуется для принятия необходимого решения.

Методы оценки пятого подхода — в зависимости от полноты информации, которая есть у субъекта, можно разделить на три крупные группы:

1) определенности, когда информация о рискованной ситуации достаточно полная, например, представлена финансовой отчетностью (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках и т.д.);

2) частичной неопределенности, когда информация о рискованной ситуации присутствует в основном в виде частоты появления рискованных событий;

3) полной неопределенности, когда информация о рискованной ситуации отсутствует, однако есть возможность привлечения

специалистов и экспертов для частичного прояснения неопределенности.

При минимальном количестве исходной информации о предпринимательском риске решение задачи оценки рисков становится сложнее, снижается достоверность полученных результатов.

4.3. Методы оценки рисков

Так, на практике в современных организациях разных сфер деятельности применяются экспертный, статистический, расчетно-аналитический методы оценки рисков (рис. 4.3.1).

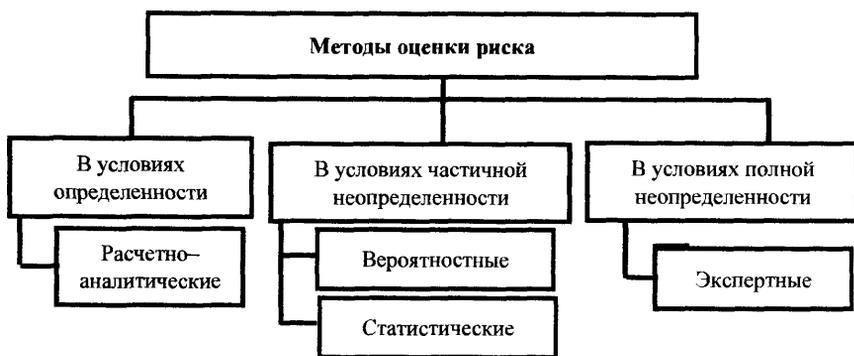


Рис. 4.3.1 Методы оценки риска.

Экспертные методы оценки осуществляются с помощью высококвалифицированных специалистов разных сфер деятельности. Специалисты опрашиваются, и после осуществляется математическая обработка полученных результатов вышеупомянутого опроса. Данная методика определения уровня риска применяется в случае, когда отсутствуют необходимые данные для математических расчетов и сравнений.

Во время реализации данного мероприятия необходимо, чтобы специалисты-эксперты:

– имели достаточный уровень знания определенной сферы деятельности и рассматриваемой проблемы;

- имели доступ ко всем данным, касающихся бизнес проекта;
- были креативными личностями;
- не имели личных предпочтений в рассматриваемом бизнес-проекте;
- были способны оценивать любое количество выявленных рисков. Процесс экспертной оценки управления риска состоит из пяти последовательных этапов (рис. 4.3.2):

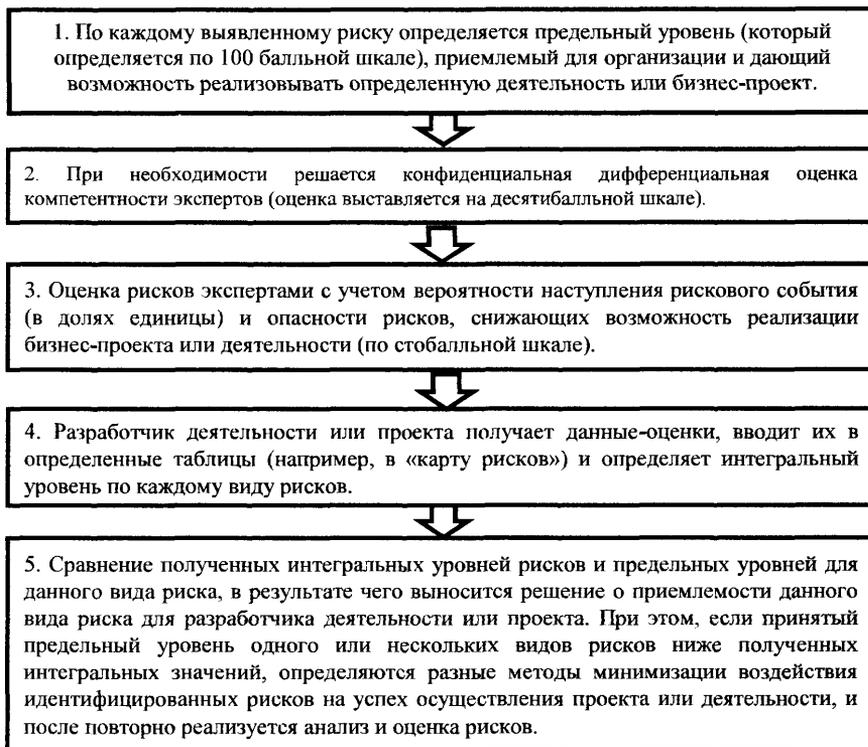


Рисунок 4.3.2 Этапы экспертного анализа и оценки уровня риска

Экспертный метод оценок подразумевает анализ риска с помощью опроса высококвалифицированных специалистов-экспертов, а после получения информации осуществляется

математическая обработка полученных результатов вышеупомянутого опроса. Данный метод применяется в основном, когда мало данных для реализации оценки риска математическими методами. Например, данный метод оценки уровня риска используется на начальном этапе работы с бизнес-проектами из-за наличия малого количества информации, в том числе и количественных данных. Преимущества и недостатки данного метода представлены в таблице 4.3.1

Таблица 4.3.1

Преимущества и недостатки экспертной оценки рисков организации

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие необходимости в точных исходных данных и дорогостоящих программных средствах; - возможность проводить оценку до расчета эффективности проекта; - простота расчетов. 	<ul style="list-style-type: none"> - трудность в привлечении независимых экспертов; - субъективность оценок.

Таким образом, экспертный метод оценки риска удобно применять в случае наличия малого количества данных, когда реализация математической оценки уровня риска невозможна.

Статистические методы оценки требуют наличие большого количества статистических данных, с помощью которых осуществляется количественная оценка уровня риска. Данная методика определения уровня риска предполагает расчет среднего ожидаемого значения результата; среднеквадратического отклонения; коэффициента вариации и т.д.

Статистические методы оценки уровня риска основаны на расчете уровня риска с помощью использования разных статистических показателей. Данная методика актуальна в применении, если ситуации или события происходят часто, и они одновременны, т.е. для реализации этого метода необходимо наличие объемного количества статистических данных. Эта методика количественного анализа уровня риска имеет свои преимущества и недостатки. Преимуществами являются возможность

применения одного подхода при учете разных факторов риска и оценки разных вариантов развития событий, а недостатками являются необходимость применения в расчетах вероятностных характеристик, а также важность наличия большого объема количественных данных. Основными показателями, используемыми во время статистического анализа и оценки рисков событий, являются математическое ожидание, показатели изменчивости (колеблемость) ожидаемого результата, а также коэффициент корреляции. Рассмотрим их в виде таблицы 4.3.2

Таблица 4.3.2

Показатели статистического анализа риска, их значение и способы расчета

Показатель	Значение и описание	Формула расчета
1. Среднее ожидаемое значение (математическое ожидание)	Это значение величины события, которое связано с неопределенной ситуацией.	$\bar{X} = \sum_{i=1}^n X_i * P_i,$ <p>где X_i – значение случайной величины; P_i – вероятность появления случайной величины, которая рассчитывается по формуле: $P_i = N/n$, где N – число событий с неуспешным (успешным) для предпринимателя исходом; n – общее число аналогичных событий.</p>
2. Показатели изменчивости (колеблемость) ожидаемого результата: - Дисперсия(D) - Среднеквадратическое отклонение (σ) - Коэффициент вариации (V) - Коэффициент семи вариации - Волатильность риска	Это степень отклонения ожидаемого значения от средней величины. Дисперсия и среднеквадратическое отклонение характеризуют абсолютную колеблемость частоты хозяйственного риска, а относительную степень колеблемость показывает коэффициент вари-	$D = \sigma^2 = \sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2$ $\sigma = \sqrt{D}$ <p>(чем выше σ, тем выше риск).</p> $V = \sigma / \bar{X} * 100$ <p>(чем ниже V, тем меньше размер относительно риска; диапазон значений вариаций от 1 до 100%). Притом, если значение V - до 10% – слабая колеблемость и слабый риск; - 10-25% – средняя</p>

(Kv)	ации, т.е. он характеризует размер отклонения на единицу ожидаемого результата.	умеренная колеблемость, умеренный риск; более 25% – высокая колеблемость, высокий риск. Положительная семи вариация $PSV = \sum_{i=1}^n I_i^2 * \frac{S_i}{S}$ Отрицательная семи вариация
3. Коэффициент корреляции	Это выявление степени тесноты взаимосвязи между переменными (например, объем инвестиций и показателями инвестиционной привлекательности).	$r = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X}) * (Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 * \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}}$ где r – показатель, определяющий тесноту связи между факторами и результатными признаком. (Чем больше значение r , тем больше эта зависимость. Значения показателя могут колебаться от 0 до 1). X – факторный признак; Y – результативный признак, который определяет факторы, имеющие наиболее тесную связь с результатным показателем.

Во время реализации оценки рисков статистическими методами учитывается то, что социально-экономические явления описываются с помощью нормального распределения, следовательно, большинство финансовых результатов деятельности организации (такие, как: доходы, прибыль и т.д.), являясь случайными величинами, подчиняются закону, который близок к нормальному. Нормально распределенная случайная величина является непрерывной и ее дифференциальная функция распределения имеет вид¹²:

$$Y = f(x) = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{(x-\bar{x})^2}{2\sigma^2}}, \quad (3.1)$$

¹² Ермакова Н.Б. Риск-менеджмент организации. М.: Изд-во «Альфа-Пресс». 2005. С. 56.

где $y = f(x)$ – определяет плотность распределения вероятности для каждой точки x .

Использование этой функции дает возможность определить частоту (вероятность) появления случайной величины. Для оценки вероятности попадания случайной величины в определенный интервал используют интегральную функцию плотности вероятности $\Phi(X)$ ¹³.

$$\Phi(X) = \int_{-\infty}^x f(t) dt \quad (3.2)$$

А вероятность попадания случайной величины в интервал (α, β) определяется по данной формуле¹⁴:

$$P(\alpha < x < \beta) = \Phi(\beta) - \Phi(\alpha) = \int_{\alpha}^{\beta} f(t) dt \quad (3.3)$$

Таким образом, все выше изложенные положения являются основой для количественной оценки риска с помощью статистических методов.

Расчетно-аналитические методы оценки дают возможность рассчитать уровень риска с помощью внутрифирменной информационной базы. Здесь вероятность появления отдельных рисков определяется с помощью разных финансовых показателей организации. В современных хозяйствующих субъектах часто данные методы оценки применяются при расчете вероятности образования рисков неплатежеспособности и потери финансовой устойчивости.

Расчетно-аналитические методы приемлемы в случае, если в организации существует качественная финансовая модель, где смоделированы денежные потоки, и которая позволяет понять, что произойдет с бизнесом, если изменятся ключевые вводные элементы. Т.е. для использования этого метода необходимо наличие внутренней финансовой информационной базы. В зависимости от привлеченных вероятностных распределений данную методику оценки уровня риска можно представить в две большие группы:

¹³ Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2002. С. 42.

¹⁴ См.: там же.

1. Методы без учета распределений вероятностей, которыми являются:

а) Анализ чувствительности (sensitivity analysis), также называемый анализ «что, если» или «симуляция» – способ предсказания результата решения с учетом определенного диапазона переменных. Т.е. здесь формируется набор переменных или факторов, воздействующих на результат деятельности или проекта, и определяется влияние изменения одного из этих факторов на данный результат. В основном данный метод заключается в оценке потенциального влияния события на финансовую устойчивость предприятия. Например, что произойдет с рентабельностью, если цена на продукт снизится на 10%, или что произойдет, если курс доллара к драму вырастет на 1%.

б) Сценарный анализ – методика измерения риска, позволяющая разрабатывать множество сценарий того, что произойдет при изменении нескольких параметров. Т.е. здесь учитываются одновременные изменения всех основных факторов или переменных, описывающие денежные потоки деятельности организации или определенного проекта, и их воздействие на результат последних и их эффективность. Для обеспечения эффективного анализа целесообразно разрабатывать три варианта или сценария: пессимистический, оптимистический и наиболее вероятный (реалистический)

в) Анализ безубыточности – изучение взаимосвязи количества производимой продукции, получаемой прибыли от его реализации и издержек их производства и определение точки безубыточности, т.е. критического объема производства, при производстве и реализации которого доходы от продажи равны издержкам производства, следовательно, прибыль нулевая. И если хозяйствующий субъект будет производить ниже этого предельного количества продукцию, то ее деятельность будет убыточной. Соответственно, с помощью данного анализа организация может сформировать сбалансированное соотношение между издержками, количествами производимой продукции и прибылями.

Для определения точки безубыточности доходы от реализации продукции (E) приравнивают к затратам на ее производство (eр):

$$\begin{aligned}
 E &= Q^*p, e_p = Q^*e + Q_p, \text{ следовательно:} & (3.4) \\
 Q^*p &= Q^*e + Q_p \\
 Q &= Q_p / (p - e),
 \end{aligned}$$

где Q – объем производимой продукции; p – цена единицы продукции;

e – переменные затраты, приходящиеся на единицу продукции;

Q_p – величина затрат, не зависящая (или слабо зависящая) от объема производимой продукции (постоянные расходы). Чем выше значение точки безубыточности, тем менее привлекательным является деятельность или проект организации, т.к. для реализации его прибыльности (рентабельности) необходимо обеспечить более высокий объем производства (реализации), следовательно, деятельность или проект является рисковым.

2) *Коэффициентные методы оценки риска.* Самым простым и легко рассчитываемым коэффициентом риска является K_p :

$$K_p = \Pi * B, \quad (3.5)$$

где Π – величина потерь;

B – вероятность наступления рискового события.

В основе выявления уровня риска лежит произведение ожидаемых потерь или ущерба на вероятность возникновения данных потерь. Недостатком оценки риска с помощью этого показателя является невозможность учета субъективных факторов в нем. Поэтому на практике больше используется коэффициент риска, определяемый следующим образом:

$$K_p = Y / C \quad (3.6)$$

где Y – максимально возможная величина убытка от проводимой операции;

C – объем собственных финансовых средств.

При этом, величина этого коэффициента определяет риск банкротства. Размеры риска зависят от различных значений данного коэффициента¹⁵

- если значение Kp 0 – 0,1, то оценка риска минимальная;
- если от 0,1 до 0,3 – допустимый риск;
- если от 0,3 до 0,6 - высокий риск;
- если более 0,6, следовательно, недопустимый риск.

2. Методы оценки рисков с учетом распределений вероятностей - это методы, в основе которых лежит применение теории принятия решений (критерии принятия решений в условиях неопределенности, а также особенности методологии «дерево решений»). Принятие решения самый важный, ответственный и заключительный этап оценки рисков организации. Принятие решения осуществляется по средствам трех этапов¹⁶:

1 этап – предварительное принятие решения, т.е. на основе среднеарифметического значения отдельного вида риска и качества информации раздельно по каждой операции алгоритма принимается решение.

2 этап – анализ критических значений, т.е. анализируются те составляющие риска, значения которых превышают критическую величину. Необходимость данной процедуры в том, что определяются составляющие с высокой вероятностью риска.

3 этап – принятие окончательного решения, т.е. на основе результатов предварительного решения и анализа критических значений принимается окончательное решение.

После того, как решение было принято, особое внимание уделяется организации процесса управления риском.

Методика «дерево решений» – графическое отображение различных вариантов действий и принятых решений. Это формирование логической последовательности осуществления действий, когда суть каждого последующего действия зависит от принятого на предыдущем этапе решений. Как правило, этап имеет форму вопроса, а решения – ответ «да» или «нет». Таким образом, получается разветвленная цепочка действий, где на

¹⁵ Саакян М.А. Экономика и предпринимательство в социально- культурном сервисе и туризме. Учебно-методическое пособие. Ер.: Изд-во РАУ, 2010. С. 63.

¹⁶ См. там же.

случай реализации рисков ситуации предусмотрена корректировка действий для предотвращения финансового и иного ущерба.

Таким образом, выбор метода оценок риска велик и он зависит от доступности исторических данных для расчетов, возможностей количественно оценить конкретные риски, трудозатрат, необходимых для оценки риска и т.д.

4.4. Анализ и приоритизация рисков

Анализ рисков трансформирует имеющиеся данные о рисках в форму, облегчающую принятие решений. Приоритизация рисков указывает, какие из них являются наиболее важными и, как следствие, работа над ними должна быть проведена прежде всего.

Анализ рисков – процедура выявления факторов рисков и оценки их значимости, по сути, анализ вероятности определенных нежелательных событий и отрицательного влияния на достижение целей деятельности или проекта. Для эффективной реализации анализа рисков компании важно этот процесс разделить и осуществить с помощью трех взаимосвязанных этапов:

Подготовительный этап – т.е. определяются цели и задачи исследования, а также круг специалистов, которые будут осуществлять анализ, распределяются работы и обязанности между ними, а также осуществляется программное и техническое обеспечение, оговариваются сроки проведения анализа, согласуются взаимоотношения между разными подразделениями, участвующими в данном процессе и т.д.

Аналитический этап – в соответствии с целями исследования осуществляется анализ хозяйственной деятельности организации, т.е. специалист-аналитик должен выбрать из всего объема существующей информации самую конкретную и важную, осуществить классификацию факторов и расчет разных показателей. На этом этапе применяются методы и приемы динамического, структурного, структурно-динамического, коэффициентного и факторного анализа.

Заключительный этап – т.е. результаты анализа оформляются, готовятся прогнозы и рекомендации по оптимизации.

Анализ рисков можно разделить на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный и количественный (Таблица 4.4.1)

По сути, количественный анализ – это оценка рисков. Для оценки рисков важным является использование карты рисков (Рисунок 4.4.1), где сопоставляются потенциальный ущерб риска и вероятность наступления.

Таблица 4.4.1

Описание качественного и количественного анализов

Качественный анализ	Количественный анализ
<p>Цель – идентифицировать факторы, области и виды рисков, т.е. выявить риски, присущие конкретной сфере деятельности.</p> <p>Главная задача данного процесса – не пропустить важные обстоятельства и подробно описать все существенные риски. Качественный анализ риска предполагает:</p> <ul style="list-style-type: none">– выявление источников и причин риска, этапов и работ, при выполнении которых возникает риск, т.е. установление потенциальных зон риска;– идентификация (установление) всех возможных рисков;– выявление практических выгод и возможных негативных последствий, которые могут наступить при реализации содержащего риск решения. Результаты качественного анализа служат важной исходной информацией для осуществления количественного анализа.	<p>Цель – оценить риск.</p> <p>Главная задача данного процесса – численно определить уровни отдельных рисков и риска всей деятельности или проекта в целом. В ходе этого анализа определяются такие характеристики, как вероятность наступления неблагоприятных событий и размер возможного ущерба, определяется также допустимый в данной конкретной обстановке уровень риска.</p> <p>Количественная оценка рисков определяется через: - вероятность того, что полученный результат окажется меньше требуемого значения (намечаемого, планируемого, прогнозируемого); - произведение ожидаемого ущерба на вероятность того, что этот ущерб произойдет.</p>

Уровни риска могут быть незначительные (зеленая зона), средние (желтая зона), высокие и критические (красная зона). Это графическая презентация рисков, связанных с бизнесом, позволяющая представить общую картину руководству хозяйствующего субъекта, правильно организовать распределение

ресурсов для управления рисками, а также распределить ответственность за опасность среди руководителей.

Приоритизация рисков (risk prioritization) позволяет проектной группе управлять наиболее важными из них, выделяя для этого необходимые ресурсы.

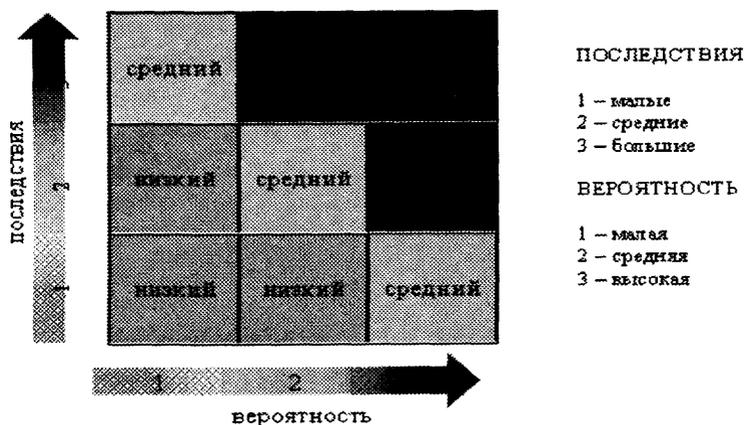


Рисунок 4.4.1 Карта рисков.

Приоритизация рисков – это процесс изучения и рассмотрения всех выявленных рисков с целью ранжирования их, с точки зрения вероятности их возникновения, отрицательного воздействия и ущерба, т.е. выделение определенного количества рисков, на которые должно сфокусироваться внимание и направлять действия со стороны руководства организации.

Для осуществления этого процесса вспомогательным инструментом является реестр рисков, что представляет таблицу, включающую информацию обо всем, что есть о рисках хозяйствующего субъекта. Пример таблицы реестра рисков организации приведен в таблице 4.4.2.

Первые два столбика заполняются в результате полученных данных на этапе идентификации или выявления рисков, третий, четвертый и пятый заполняются в результате полученной информации этапа оценки рисков, а последние столбцы определяются на этапе управленческого воздействия по всем рискам.

Таким образом, для организации и реализации эффективной деятельности хозяйствующий субъект должен выявлять, оценивать и ранжировать свои риски - опасности, а после этого определять мероприятия по их управлению и минимизации.

Таблица 4.4.2.

Пример таблицы реестра рисков организации

Описание рисков	Последствие от реализации рисков	Ущерб от	Вероятность риска	Оценка риска	Мероприятия по снижению риска	Ответственность и сроки
Риски персонала – отсутствие высококвалифицированных инженеров на рынке труда	невозможность производства требуемого объема продукции – снижение качества производимой продукции	средний	средний	средний	- постоянный поиск и подготовка кадровой смены – сотрудничество с профильными ВУЗами	Руководитель отдела кадров
Рыночные риски – высокая конкуренция со стороны отечественных и иностранных производителей; недоверие к отечественному производителю	Снижение объема продаж – давление к снижению цен и маржинальности продаваемой продукции	низкий	высокий	средний	-разработка политики по продвижению продукции на рынок, включая ценовую политику – поиск новых каналов продаж – выход на иностранный рынок	Коммерческий директор
Финансовые риски- финансовые потери по причине банкротства банков, в которых размещены существующие депозиты компании	разрыв ликвидности - судебные разбирательства с банками	высокий	средний	высокий	-диверсификация финансовых инструментов - увеличение оборачиваемости денежных средств	Руководитель финансового отдела

ГЛАВА V. ФИНАНСИРОВАНИЕ РИСКА

5.1. Понятие финансирования риска

Понятие финансирования риска подразумевает поиск и мобилизацию денежных ресурсов для осуществления превентивных мероприятий, и предотвращения убытков при наступлении неблагоприятных событий.

Риски, которые невозможно исключить или снизить до приемлемого уровня, должны быть профинансированы.

Системы финансовых мер на случай риска включают все возможные средства покрытия финансовых последствий убытков. На практике это означает обеспечение способности предприятия или организации противостоять вероятным опасностям и страхование незащищенных рисков.

Могут использоваться следующие финансовые меры, предусматриваемые на случай риска:

- оплата убытков по мере их возникновения, непосредственно из средств, отведенных на текущие расходы;
- ежегодно откладывается некая сумма, помещаемая во внутренний фонд. Из этого фонда, образующего резервный капитал, и черпаются в течение длительного времени средства на покрытие убытков (самострахование);
- риски переводятся на страховые компании. Страхование позволяет превратить не определенный по величине риск в определенные затраты, т.е. в страховые взносы.

Финансирование риска (risk financing) означает формирование или получение фондов для оплаты или возмещения произошедших убытков организации.

Финансирование риска: в широком смысле - планирование и осуществление расходов по управлению риском; в узком смысле - предусмотрение и (или) формирование источников средств для покрытия наступивших случайных убытков.

В общем случае расходы по управлению риском условно можно разделить на планируемые и случайные. Суммы расходов на содержание собственной службы риск-менеджмента, на услуги сторонних экспертов и организаций по анализу рисков, на

проведение мероприятий по снижению риска и прочие планируемые затраты относительно легко поддаются оценке.

Предприятие само планирует реализацию тех или иных мер исходя из их стоимости и эффективности. Поэтому финансирование этих расходов осуществляется наряду с другими управленческими расходами в рамках бюджета организации и не имеет ярко выраженных особенностей.

В отличие от них суммы средств, необходимые для покрытия возможных случайных убытков, с трудом поддаются прогнозированию. Руководство предприятия не может точно предсказать, сколько и когда произойдет случайных убытков, какова будет их величина и сколько потребуется средств для восстановления состояния компании.

Как видно из приведенных определений широкая трактовка финансирования риска охватывает и покрытие случайных убытков (т.е. финансирование в узком смысле) и различные планируемые расходы на анализ и обработку риска, включая оплату труда специалистов по управлению рисками, проведение превентивных мероприятий и т.д. Поскольку нас интересуют в первую очередь специфика управления социально-экономическими системами в отношении случайных неблагоприятных событий, то в настоящей работе мы будем использовать понятие "финансирование риска" в узком смысле.

5.2. Классификация источников финансирования риска

Как уже указывалось выше, финансирование рисков подразумевает покрытие убытков, возникающих вследствие наступления рискованной ситуации. Существующие на данный момент методы позволяют выбрать один из следующих источников средств:

- текущий доход;
- резервы;
- использование займа;
- самострахование;
- страхование;
- нестраховой пул;

- передача финансирования на договорной основе;
- поддержка государственных и муниципальных органов;
- спонсорство.

Методы, основанные на использовании этих источников, можно разделить на две группы (рис. 5.2.1.).



Рис. 5.2.1. Классификация методов финансирования рисков.

Покрытие случайных убытков организации может осуществляться за счет различных источников. По отношению к предприятию данные источники можно условно разделить на внутренние и внешние. К внутренним мы будем относить источники, которые создаются и/или контролируются (управляются) самой организацией.

Если мы рассматриваем группу компаний, холдинг и т.д., объединяющую несколько фирм, то формируемые ими совместные источники средств также можно считать внутренними по отношению к объединению в целом и к каждому предприятию в отдельности. При этом формально (юридически, организационно)

подобные источники финансирования являются внешними по отношению к отдельным участникам холдинга.

Когда организация предполагает использование только собственных (внутренних) источников для покрытия случайных убытков, это означает, что она принимает на себя бремя потерь от реализации риска. То есть она использует метод **удержания (сохранения) риска**.

Если же планируется привлечение внешних источников, то тем самым организация намеревается разделить бремя потерь с теми, кто предоставляет ей данные источники на безвозвратной основе. Иными словами, она применяет метод **передачи (переноса) риска** в целях финансирования.

На практике очень часто для покрытия случайных убытков от одного риска одновременно предусматривается использование как собственных средств, так и внешних источников. Такие программы, сочетающие в себе элементы и удержания и передачи риска, называют **смешанными или гибридными планами**.

Каждый из указанных способов финансирования рисков имеет свои достоинства и недостатки, а также свою область применения.

Организация может удерживать (сохранять у себя) риск и покрывать случайные убытки за счет собственных источников в нескольких случаях. Выделим несколько видов удержания в зависимости от причин, приводящих к нему:

1) осознанное удержание

- вынужденное;
- добровольное;

2) неосознанное удержание

- по неведению;
- по неверной оценке.

Во-первых, фирма может сохранять у себя риск, просто потому, что она вынуждена это делать, так как ей не удалось ни полностью уклониться от риска, ни передать риск кому-то другому. Данное удержание называют **вынужденным осознанным**.

Вынужденное осознанное удержание чаще всего встречается, когда риск не может быть застрахован (т.е. передан по договору страхования). Это происходит если:

а) случайное событие, которое может вызвать убытки, не является страховым случаем по договору страхования;

б) убытки, которые могут быть вызваны случайным событием, не покрываются по договору страхования;

в) по договору страхования применяется обязательная франшиза, и весь или часть убытка подпадает под действие этой франшизы;

г) страховая сумма по договору не покрывает возможного убытка полностью, и нет возможности ее увеличить.

Во-вторых, предприятие может посчитать удержание данного риска более экономически выгодным, чем уклонение или передачу. Это случай **добровольного осознанного удержания**. Оно имеет место, когда фирма знает о существовании риска, правильно его оценивает и имеет возможности для уклонения или передачи риска, но не пользуется ими.

Добровольное осознанное удержание обычно применяется в отношении рисков, для которых:

а) размеры убытков от реализации риска однозначно вписываются в финансовые возможности фирмы;

б) маловероятно наступление большого числа убытков в течение определенного достаточно непродолжительного периода времени, поэтому сумма убытков за этот период не превышает возможностей предприятия по их покрытию;

г) убытки происходят хотя и случайно, но достаточно часто, поэтому планирование средств на их покрытие является достаточно обычным (рутинным) делом.

В ряде случаев руководство может просто не знать о существовании конкретного риска. Если этот риск реализуется, организации придется нести на себе его последствия. Такое удержание можно назвать **неосознанным удержанием по неведению**. Оно очень опасно, и что бы не допустить его, необходима тщательная работа на этапе идентификации всех рисков, действующих на предприятие.

Неосознанное удержание также имеет место, если организация неверно оценивает риск. Например, последствия реализации риска представляются ей незначительными, и принимается решение об удержании данного риска. Но фактическая величина возможных убытков превышает возможности фирмы по собственному удержанию.

Предприятие неосознанно сохраняет у себя высокий риск, и в случае его реализации, организация может столкнуться с серьезными неожиданными трудностями. Это можно назвать **неосознанным удержанием по неверной оценке**. Чтобы избежать его требуется аккуратное количественное измерение риска, прежде всего его последствий.

Факторы, учитываемые при принятии решения об удержании риска. При принятии решения об удержании того или иного риска, как и при определении критериев приемлемости рисков, руководству фирмы приходится учитывать много факторов. К ним относятся:

1. характеристики самого риска (его уровень и, прежде всего, тяжесть последствий);
2. возможности организации по удержанию риска.

Способность предприятия по удержанию риска зависит от следующих факторов:

а) финансовые возможности организации, которые определяют, какие случайные убытки она может выдержать, не ставя под сомнение достижение стратегических целей;

б) отношение (терпимость, толерантность) руководства к риску, характеризующее его способность сохранять психологическое спокойствие в рискованной ситуации и, в частности, в случае удержания риска;

в) наличие возможностей у фирмы для уклонения или передачи риска, и стоимость этих альтернативных вариантов, которая определяет экономическую целесообразность удержания;

г) способность организации управлять оставленными на собственном удержании рисками, в т.ч. способность осуществить их уменьшение и сегрегацию (диверсификацию), а также способность эффективно управлять расходами по регулированию и финансированию риска.

д) законодательные ограничения относительно рисков, оставляемых на собственном удержании (если они есть).

Финансирование риска при удержании осуществляется за счет внутренних источников организации. В качестве таких источников могут использоваться:

1. текущие доходы;
2. резервы (выделенные или не выделенные в виде отдельных фондов);
3. заемные средства.

Эти источники образуют так называемый "базовый слой" программ управления рисками любого предприятия и используются, главным образом, для финансирования не очень тяжелых и наиболее предсказуемых рисков. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки.

Финансирование риска за счет текущих доходов. Этот вариант финансирования подходит для случайных убытков, которые не смогут серьезно ухудшать результаты текущего отчетного периода. Применимость данного варианта серьезно зависит от оборотов фирмы, планов ее развития, долговой нагрузки, наличия сезонных колебаний поступлений и расходов.

Одной из существенных трудностей при планировании данного способа финансирования является существование неопределенности, как в отношении случайных убытков, так и в отношении уровня будущих текущих доходов, которые смогут быть использованы для покрытия указанных убытков.

Финансирование за счет заемных средств. Как отмечалось выше, собственные будущие доходы являются не очень надежным источником финансирования рисков, а создание специальных резервов не всегда экономически выгодно, поэтому руководством компании может быть принято решение, что при наступлении случайных убытков для их покрытия будут привлечены кредитные ресурсы. Можно выделить два подхода к финансированию риска за счет заемных средств.

Первый вариант – заранее еще до наступления убытка договорится с потенциальным кредитором о возможности выделения кредитной линии или ином механизме кредитования, который будет задействован, если риск реализуется. Однако

данный подход требует достижения предварительных соглашений относительно размера будущего возможного кредита. Но реальные последствия могут оказаться тяжелее, и компании потребуется поиск других источников финансирования, чтобы покрыть убытки, превышающие полученный заем.

Второй вариант – не заключать предварительных соглашений и пройти всю процедуру получения кредита уже после того, как произойдет убыток. В этом случае предприятие будет знать объем заемных средств, необходимый для покрытия всех убытков. Но здесь есть другая серьезная проблема.

Существует вероятность того, что в результате реализации риска платежеспособность фирмы будет сильно подорвана. Организации, к которым она обратится за кредитом, не будут ей доверять, и фирма просто не сможет получить столь необходимые средства, либо условия кредитования окажутся для нее неприемлемыми.

На первый взгляд может показаться, что заемные средства – это внешний источник, и финансирование риска за счет заемных средств – это не удержание, а передача риска. Однако здесь следует учитывать, что заем предоставляется на полностью возвратной основе.

Компания должна будет вернуть все полученные средства плюс проценты по кредиту. Получается, что она сама покрывает все возникшие убытки, просто изменяется порядок их оплаты. Аналогичная ситуация, например, возникает, когда предприятие договаривается с производителем о поставке станков взамен поврежденных в результате пожара на условиях оплаты в рассрочку. В данном случае также нельзя говорить о том, что осуществляется финансирование риска за счет производителя.

Формальное и неформальное удержание. Кроме деления по источникам средств варианты финансирования рисков при удержании можно разделить в зависимости от организационных особенностей процесса на формальное и неформальное удержание.

При формальном удержании существует определенная формализованная процедура учета и оплаты возникших случайных убытков (наподобие той, которая имеется во всех страховых

компаниях). Отчасти поэтому в некоторых источниках данные варианты удержания называют "самострахованием".

Но система урегулирования требует административных расходов на свое содержание. В ряде случаев компании могут привлекать для этого сторонние организации (т.е. использовать аутсорсинг). При формальном удержании могут применяться любые из рассмотренных способов финансирования (за счет текущих доходов, резервов, заемных средств и т.д.).

В свою очередь неформальное удержание не предусматривает особого оформления и административных процедур урегулирования и не требует специальных расходов. Возникающие убытки оплачиваются как обычные расходы. Но следует понимать, что "неформальное" удержание не означает "непланируемое". Руководство должно знать и оценивать риски, которые финансируются подобным способом, и планировать соответствующие финансовые ресурсы. Чаще всего при неформальном удержании используется финансирование за счет текущих доходов или за счет резервов без создания специальных фондов.

Передача (перенос) риска – разделение с другой стороной бремени потерь или выгод от риска.

Это очень важный, но и одновременно достаточно сложный метод обработки риска. В нем участвуют, как минимум, две стороны. Иногда участников значительно больше и отношения между ними, возникающие в процессе перехода риска, не являются столь прозрачными. Кроме того, сама возможность и способ оформления передачи может быть строго регламентирован законодательством.

Разделяют два основных варианта передачи риска:

1. передача в целях регулирования риска;
2. передача в целях финансирования риска

При передаче риска в целях регулирования другой (принимающей) стороне, как правило, передается сама **возможность** наступления неблагоприятного случайного события. Чаще всего это происходит путем передачи объекта или процесса, с которым связано существование риска.

В результате, если риск реализуется, убытки (а, следовательно, и необходимость их покрывать) возникают у принимающей стороны.

При передаче риска в целях финансирования возможность наступления случайного убытка остается у передающей стороны. Однако другая (принимающая) сторона обязуется полностью или частично **возместить** первой стороне указанные убытки или оплатить их вместо нее (рис.5.2.2.).

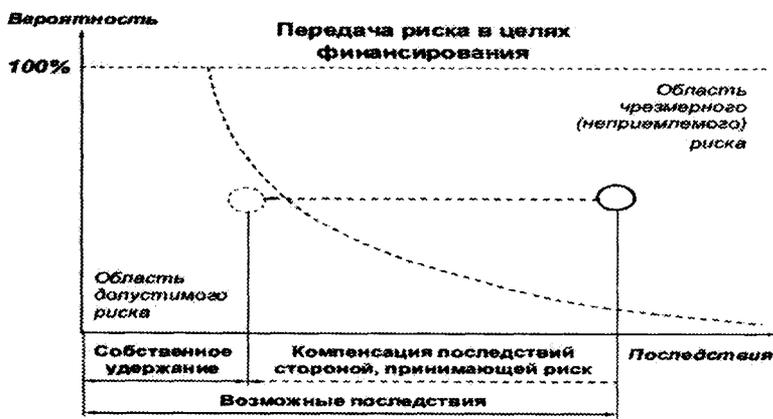


Рис. 5.2.2. Графическая иллюстрация передачи риска в целях финансирования на карте рисков.

Передача риска используется, обычно, в случаях, когда:

а) возможный случайный убыток слишком велик, чтобы оставлять его на собственном удержании;

б) законом предусмотрена обязанность передать данный риск (или наложен запрет на удержание данного риска);

в) передача данного риска представляется руководству фирмы наиболее эффективным методом.

Существует несколько основных механизмов передачи риска:

1. передача риска по закону;

2. передача риска по договору;

3. передача риска в рамках других механизмов (помощь государства и международных организаций, добровольная помощь и т.д.).

Передача риска - сложный метод не только с юридической, но и с управленческой точки зрения. Бывает достаточно трудно оценить надежность данного способа обработки. Она во многом определяется правильным выбором принимающей стороны, ее возможностями и готовностью управлять принимаемым риском.

Руководители часто совершают ошибки, стремясь максимально избавиться от риска, передавая его другим. При этом возникают ситуации, когда:

а) риск передается стороне, которая не может эффективно регулировать его;

б) риск передается стороне, которая не может покрыть возможные случайные убытки;

в) риск неоднократно переходит между разными участниками, и становится трудно разобраться, на кого же именно в конечном итоге он ложится.

Как показывает практика, на достаточно длительном промежутке времени передача риска часто оказывается дороже (т.е. экономически менее выгодно), чем удержание. Поэтому в последнее время крупные корпорации постепенно увеличивают количество и уровни рисков, оставляемых на собственном удержании.

ГЛАВА VI. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ

6.1. Сущность управления рисками и его место в общей системе управления организации

Управление рисками – один из главных инструментов повышения конкурентоспособности организации в условиях ожесточающейся конкуренции.

Как известно, в экономической литературе присутствуют расхожие мнения о понятии «управление рисками»:

➤ Под управлением риском понимают мероприятия, направленные на минимизацию соответствующего риска и нахождение оптимального соотношения прибыльности и риска, включающего оценку, прогноз и страхование соответствующего риска¹⁷.

➤ Управление рисками – это сложный многоступенчатый процесс идентификации, оценки, управленческого воздействия, мониторинга и контроля над рисками¹⁸.

➤ Управление риском – совокупность методов, приемов, и мероприятий, позволяющих в определенной степени прогнозировать наступление рискованных событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий¹⁹.

➤ Управление рисками – это процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рискованных событий²⁰.

➤ Управление рисками – это сложный многоступенчатый процесс идентификации, оценки, управления, мониторинга и контроля за рисками. Таким образом, управление рисками

¹⁷ Сердюкова И.Д. Управление финансовыми рисками // Финансы. 1995, № 12. СС. 8–10.

¹⁸ Баканов М. Основы управления кредитными рисками в коммерческом банке // Финансист, 1997, № 10. С.23.

¹⁹ Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. Учебное пособие. М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2002. С. 29. 21.

²⁰ Риск-менеджмент: учебное пособие/ Гончаренко Л.П., Филин С.А., под ред. д-ра техн. наук, проф., засл. деят. наук РФ Е.А. Олейникова. 3-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2010. С. 81.

охватывает весь внутриорганизационный процесс принятия решений, исполнения решений и контроля за исполнением²¹.

➤ По мнению М.Н.Тоцкого, управление риском в организации можно определить как определенным образом организованное воздействие субъекта управления (сотрудники, осуществляющие деятельность по выявлению риска, оценке уровня риска, выбору стратегии деятельности в условиях риска, применению способов снижения степени риска; руководящий персонал) на объект управления (риск; деятельность персонала организации, занятого в процессе управления непосредственно риском) с целью снижения (ограничения) негативного влияния последствий реализации риска на организацию²².

Данное определение дает более широкий смысл, так как отсюда ясно, что управление рисками включает ни только сам процесс управления рисками хозяйствующего субъекта (т.е. идентификацию, оценку риска, выбор стратегии управленческого воздействия и снижения риска, а также контроль), но и управление деятельностью сотрудников организации, которые занимаются всеми этими процедурами, т.е. управлением рисков данной организации.

Н.В.Хохлов определяет управление рисками как «многоступенчатый процесс, который имеет своей целью уменьшить или компенсировать ущерб для объекта при наступлении неблагоприятных событий. Важно понимать, что минимизация ущерба и снижение риска - неадекватные понятия. Второе означает либо уменьшение возможного ущерба, либо понижение вероятности наступления неблагоприятных событий. В то же время существуют различные финансовые механизмы управления, например страхование, которые обеспечивают компенсацию ущерба, никак не влияя ни на его размер, ни на вероятность наступления»²³.

Автором предлагается определить управление рисками как систему экономических отношений, направленную на снижение

²¹ Jorion Ph. Value at risk: the new benchmark for managing financial risk – 2nd edition, McGraw-Hill, 2001. P. 49.

²² Тоцкий М.Н. Методологические основы управления кредитным риском в коммерческом банке //URL: <http://www.finrisk.ru/article/totskiy/totskiy1.html>.

²³ Хохлов, Н. В. Управление риском: учеб. пособие / Н. В. Хохлов. – М.: Изд-во ВАРГУС, 2010. - 14 с.

неопределенности в ситуации конкретного выбора. В такой ситуации имеется возможность оценить вероятности достижения желаемого результата (добавочной прибыли), неудачи (потери) и отклонения от цели, содержащиеся в выбранных альтернативах, а также проведение мероприятий, направленных на понижение вероятности наступления рисков событий и уменьшение возможного ущерба от наступивших событий.

Управление рисками включает в себя все процессы, связанные с выявлением, оценкой и формированием суждения о рисках, принятием мер, чтобы смягчить или предусмотреть риск, а также с порядком мониторинга и анализа.

В документе «Базель-2» предлагается применение интегрированного управления рисками, который является формализованным подходом к оценке и управлению всеми рисками банка, независимо от источников их возникновения. Существует горизонтальная, диагональная и вертикальная интеграция управления рисками (Рисунок 6.1.1.)²⁴.

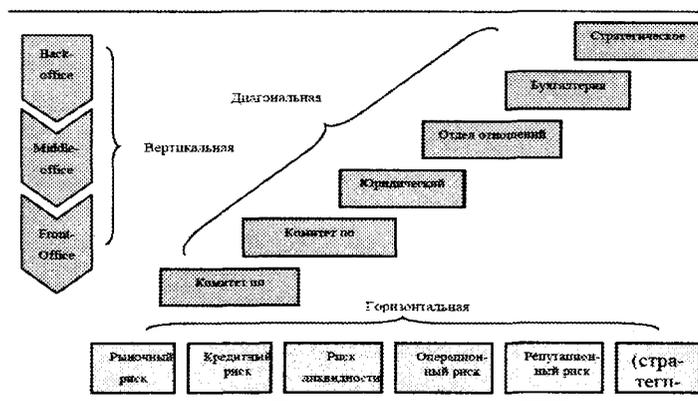


Рисунок 6.1.1. Виды интеграции управления рисками.

²⁴ Антропов Д.Л. Интегрированный риск-менеджмент в системе управления банка // Деньги и кредит. № 1, 2005. СС. 33–35.

Согласно данному определению, управление рисками приобретает особо важную роль в общем менеджменте банка, так как управление рисками становится как способом предотвращения убытков, так и средством формирования дополнительной акционерной стоимости. Данное определение более актуально для сегодняшней практики, чем остальные. Рассмотрим также определения управления рисками по ряду национальным и международным стандартам (Таблица 6.1.1.).

Таблица 6.1.1.

Определение понятия управления рисками по национальным и международным стандартам²⁵

Название стандарта	Определение понятия «управление рисками»
Стандарт Австралии и Новой Зеландии 1995 г.	Это совокупность культуры, процессов и структур, ориентированная на использование потенциальных возможностей при одновременном управлении негативными воздействиями.
Стандарт управления рисками орг. Интегрированная модель (COSO), США	Это процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, которые могут повлиять на организацию и управление связанным с этим событиями.
Стандарт по управлению рисками Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA)	Это - центральная часть стратегического управления организацией, задачей которой является идентификация и управления, а также контроль, оценку эффективности проводимых мероприятий и систему поощрения на всех уровнях организации.
Международный стандарт ISO 31000: 2009	Это - скоординированные действия для того, чтобы направлять и контролировать организацию в отношении рисков. Это архитектура, состоящая из принципов, концепции и процесса.

²⁵ Международный стандарт ISO 31000: 2009 «Риск-менеджмент. принципы и руководство». Первое издание. 2009-11-15. С.9. Стандарт управления рисками организации. Интегрированная модель (Committee of Sponsoring organization of the Treadway Commission (COSO)), США, 2004. С. 7. Стандарт по управлению рисками Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA), 2002. С. 3. Standards Australia/Standards New Zealand "Risk management guidelines", companions to AS/ NZS 4360: 2004. P. 13.

Таким образом, можно сказать, что, в общем, управление рисками - совокупность мероприятий, инструментов и целенаправленных действий хозяйствующего субъекта, направленных на выявление, прогнозирование их возникновения и снижение или исключение отрицательных последствий от их реализации. Или это систематический, взаимосвязанный, взаимодополняющий и последовательный процесс определения и реализации мероприятий по устранению или минимизации отрицательных последствий рисков, а также по использованию потенциальных возможностей с целью улучшения финансового благосостояния и эффективности организации. А риск-менеджмент - это стратегия и тактика управления всеми рисками хозяйствующего субъекта.

Сегодня все более становится понятным, что управление рисками - это прежде всего ответственность на всех уровнях принятия решений. По-прежнему политика, планирование и структура управления и даже система управления рисками формируются только высшим руководством организации.

6.2. Цели, задачи управления рисками

Основная цель управления риском - получение максимальной прибыли при оптимальном, приемлемом соотношении прибыли и риска для лица, принимающего решение. Цель управления рисками состоит не в том, чтобы ограждать людей от принятия рисков, а в том, чтобы помогать им оптимизировать уровень принятого риска и стимулировать предприимчивость.

Главной задачей управления рисками может быть обеспечение стабильного функционирования и устойчивого развития компании в условиях конкуренции. Как и любая деятельность, так и управление рисками имеет свою цель и задачи (Таблица 6.2.1.)²⁶:

²⁶ Султанов И.А. Организационные аспекты риск-менеджмента на предприятии // URL: projectimo.ru/upravlenie-riskami/risk-menedzhment.html.

Таблица 6.2.1.

Цели и задачи управления рисками

Цель управления рисками:

➤ получение фирмой наибольшей прибыли при оптимальном, приемлемом для организации соотношении прибыли и риска.

Задачи управление рисками:

➤ выявление причин и основных факторов возникновения рисков;
➤ целенаправленный поиск приемов и методов управления риском;
➤ организация работы по снижению степени риска;
➤ овладение искусством получения и увеличения дохода в неопределенной хозяйственной ситуации.

При определении цели и задач управления рисками, компанию нельзя рассматривать как нечто монолитное. Это прежде всего набор отношений как внутри организации, так и с внешней средой. Это означает, что компания представляет собой объект заинтересованности многих сторон, таких как акционеры, менеджеры, кредиторы и инвесторы, персонал и пр. Все эти заинтересованные стороны имеют свое понимание целей и задач компании, и, соответственно, имеют собственное представление о рисках, характерных для этой компании. Причем, говоря о персоналиях, всегда следует помнить, что помимо рисков собственно организации, они всегда будут оценивать собственные риски, связанные с принятием тех или иных управленческих решений.

Для различных категорий заинтересованных лиц можно сформулировать различные цели, преследуемые при реализации в компании функции управления рисками:

➤ Акционеры – рост стоимости организации, уверенность в стабильности и предсказуемости денежных потоков и результатов деятельности компании

➤ Инвесторы – снижение рисков банкротства и видение компании как надежного и эффективного инструмента вложения денежных средств

➤ Руководители компании – дополнительный инструмент контроля над деятельностью компании и уверенность в

отсутствии **излишнего** риска при принятии управленческих решений

➤ Персонал компании – уверенность в стабильности работы компании и отсутствии угроз, которые через дестабилизацию компании могут отразиться персонально на них.

Резюмируя вышеизложенное, можно сказать, что основной целью управления рисками в промышленной компании является обеспечение непрерывности производственного процесса и стабильности деятельности компании, путем ограничения степени воздействия на деятельность компании внешних и внутренних негативных факторов.

При достижении этой цели, в конечном итоге, система управления рисками, должна способствовать увеличению **стоимости** компании за счет улучшения корпоративной системы управления, снижения вероятности банкротства, повышения прозрачности деятельности компании и более адекватного восприятия инвесторами рисков, присущих деятельности компании.

Цель управления рисками должна быть точно соотнесена с общими целями предприятия. К сожалению, многие компании до сих пор рассматривают риск-менеджмент как некий дополнительный элемент издержек, который должен присутствовать, чтобы обеспечивать компании ее запланированные доходы. Истинная суть управления рисками лежит в несколько иной плоскости.

Цель управления рисками не только предотвращать возможные убытки и негативное воздействие на компанию, но и помочь организации достичь целей, которая она перед собой ставит.

Для достижения поставленной цели в рамках управления рисками решаются следующие основные задачи:

- сбор, анализ, обработка и хранение информации о среде предпринимательства, об условиях политической, экономической, социальной обстановки и о перспективах их изменения;
- разработка модели, технологии, организации риск-менеджмента, политики и алгоритмов управления рисками;
- построение системы, классификационных схем и портфелей видов рисков с учетом специфики предпринимательской деятель-

ности и организационно - правового статуса предпринимательских структур;

- формирование системы показателей и разработка их расчетных моделей для оценки степени предпринимательского риска в зависимости от объема и достоверности имеющейся информации о среде предпринимательства;

- установление иерархической системы правил (критериев) выбора рискованного решения для реализации стратегии риск-менеджмента с учетом отношения субъекта хозяйствования к последствиям предпринимательского риска; – определение необходимых средств и приемов по снижению последствий предпринимательского риска до приемлемых (допустимых) уровней;

- разработка программы управления риском, организация ее выполнения, включая контроль и анализ полученных результатов;

- организация и ведение статистической и оперативной отчетности по рискованным вложениям капитала;

- анализ и прогнозирование возможных потерь ресурсов в процессе реализации предпринимательской деятельности.

На сегодняшний день любое предприятие ставит задачу управления рисками одной из проблем, требующих упорный труд, высокий интеллект, опыт и время. Проблема управления рисками касается не только крупных или государственных предприятий, но и одинаково имеет значение для частного сектора экономики: субъектов малого бизнеса. Поскольку, предприятие, стремящееся вести свою полноценную деятельность в экономике, обязано учитывать вероятность возникновения рисков. Любое предприятие, не считающееся с рисками, может обанкротиться в коротком времени и покинуть рынок.

6.3. Основные принципы управления риском

Вместе с тем теория и практика управления риском выработала ряд основополагающих принципов, которыми следует руководствоваться субъекту управления. Среди основных принципов управления риском можно выделить следующие:

- 1) нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;

2) необходимо думать о последствиях риска;

3) нельзя рисковать многим ради малого.

Реализация первого принципа означает, что прежде чем принять решение в условиях риска, предприниматель должен: определить максимально возможный объем убытка в случае наступления рискованного события; сопоставить его с объемом вкладываемого капитала и всеми собственными финансовыми ресурсами и определить, не приведут ли эти убытки к банкротству предприятия.

Реализация второго принципа требует, чтобы предприниматель, зная максимально возможную величину убытка, определил, к чему она может привести. На основе этой информации необходимо принять решение о принятии риска на свою ответственность, передаче риска на ответственность другому лицу (случай страхования риска) или об отказе от риска (т.е. от мероприятия).

Реализация третьего принципа предполагает, что прежде чем принять решение о внедрении мероприятия, содержащего риск, необходимо соизмерить ожидаемый результат (отдачу) с возможными потерями, которые понесет предприниматель в случае наступления рискованного события.

Только при приемлемом для предпринимателя соотношении отдачи и возможных потерь следует принимать решение о реализации рискованного проекта. Здесь следует отметить, что в каждом конкретном случае приемлемость указанного выше соотношения является различной и зависит от многих факторов, целей и задач проекта; политики, стратегии и тактики предпринимателя в области риска, его имущественного состояния и других показателей. Этот принцип предполагает также соизмерение величины возможного сокращения убытков в результате принимаемых мер, направленных на уменьшение степени риска, или передачи риска другому лицу, с дополнительными затратами, связанными с реализацией этих мер. Например, соизмерение страховой суммы и страхового взноса. Здесь следует отметить, что в каждом конкретном случае приемлемость указанного выше соотношения является различной и зависит от многих факторов — целей и задач проекта; политики, стратегии и тактики пред-

принимателя в области риска, его имущественного состояния и др.

Этот принцип предполагает также соизмерение величины возможного сокращения убытков в результате принимаемых мер, направленных на уменьшение степени риска, или передачи риска другому лицу, с дополнительными затратами, связанными с реализацией этих мер. Например, соизмерение страховой суммы и страхового взноса и др.

При раскрытии содержания рассмотренных принципов в определенной мере затронуты управления риском (средства разрешения рисков), основными из которых являются:

- избежание риска;
- снижение степени риска;
- принятие риска.

Избежание риска означает отказ от реализации мероприятия (проекта), связанного с риском. Такое решение принимается в случае несоответствия указанным выше принципам.

Например: уровень возможных потерь, а также дополнительные затраты, связанные с уменьшением риска или передачей риска другому лицу, неприемлемы для предпринимателя; уровень возможных потерь значительно превышает ожидаемую отдачу (прибыль) и т.п.

Избежание риска является наиболее простым и радикальным направлением в системе управления риском. Оно позволяет полностью избежать возможных потерь и неопределенности. Вместе с тем, как правило, избежание риска означает для предпринимателя отказ от прибыли. Поэтому при необоснованном отказе от мероприятия (проекта), связанного с риском, имеют место потери от неиспользованных возможностей. Кроме того, следует учитывать, что избежание одного вида риска может привести к возникновению других. Например, отказ от риска, связанного с авиаперевозкой грузов, ставит перед предпринимателем (фирмой) проблему перевозок водным, авто - или железнодорожным транспортом.

Снижение степени риска предполагает сокращение вероятности и объема потерь. Существует много различных способов

снижения степени риска в зависимости от конкретного вида риска и характера предпринимательской деятельности.

Одним из частных случаев снижения степени риска является **передача риска**, состоящая в передаче ответственности за риск (полностью или частично) кому-то другому, например, страховой компании.

Принятие риска означает оставление всего или части риска (в случае передачи части риска кому-то другому) за предпринимателем, т.е. на его ответственности. В этом случае предприниматель принимает решение о покрытии возможных потерь собственными средствами.

Теория и практика управления риском выработали ряд правил, на основании которых осуществляется выбор того или иного приема управления риском и варианта решений. Основными из этих правил являются следующие:

- максимум выигрыша;
- оптимальное сочетание выигрыша и величины риска;
- оптимальная вероятность результата.

Правило максимума выигрыша состоит в том, что из возможных вариантов содержащих риск решений выбирается тот, который обеспечивает максимальный результат (доход, прибыль и т.п.) при минимальном и приемлемом для предпринимателя риске.

На практике более прибыльные варианты, как правило, и более рискованные. В этом случае используется правило оптимального сочетания выигрыша и величины риска, сущность которого состоит в том, что из всех вариантов, обеспечивающих приемлемый для предпринимателя риск, выбирается тот, у которого соотношение дохода и потерь (убытка) является наибольшим. Сущность правила оптимальной вероятности результата состоит в том, что из всех вариантов, обеспечивающих приемлемую для предпринимателя вероятность получения положительного результата, выбирается тот, у которого выигрыш максимальный.

Руководствуясь указанными правилами, в ряде случаев предприниматель может принять решение об увеличении степени риска, если такое увеличение не превышает приемлемые для

предпринимателя потери и обеспечивает существенное увеличение прибыли.

Как видим, в основе управления риском лежит целенаправленный поиск и организация работы по снижению риска, получение и увеличение отдачи в неопределенной хозяйственной ситуации.

Специальные принципы, регламентирующие порядок и правила управления рисками:

- лояльного отношения к рискам;
- прогнозирования;
- страхования;
- резервирования;
- минимизации потерь и максимизации доходов.

Принцип лояльного отношения к рискам требует от руководителя рассматривать любые риски как объективный и неизбежный фактор хозяйственной деятельности. В соответствии с указанным принципом менеджер любого уровня должен стремиться не избегать рисков, а умело управлять ими, добиваясь максимальной эффективности деятельности организации.

Принцип прогнозирования гласит: в целях повышения эффективности управления рисками, а также снижения уровня затрат и внеплановых потерь руководство организации должно постоянно принимать меры для прогнозирования возникновения рисков.

В соответствии с принципом страхования следует использовать возможности внешних страховых компаний для обеспечения полного или частичного погашения потерь, связанных с предпринимательскими рисками. Любые новые проекты или рискованные операции, осуществляемые организацией, необходимо заранее страховать. Страховые выплаты, полученные в случае неудачи, позволят компенсировать понесенные организацией убытки частично или в полном объеме.

Принцип резервирования предполагает создание в организации внутренних резервных фондов, средства которых можно будет использовать в случаях крайней необходимости. Например, из-за резкого и непредвиденного повышения цен на ресурсы, организация за счет внутренних резервов сможет покрыть

возникшую разницу и обеспечить своевременное выполнение запланированных мероприятий.

Принцип минимизации потерь и максимизации доходов требует от руководителя, с одной стороны, рационально расходовать имеющиеся в распоряжении организации ресурсы, а с другой стороны - стремиться к повышению доходов за счет грамотной реализации проектов с высокой степенью риска. Это позволит добиться максимальной эффективности не только в управлении рисками, но и в деятельности организации в целом.

6.4. Организационные структуры управления рисками: сущность и разновидности

Организационная структура управления рисками – это схема организации и реализации управления рисками в хозяйствующем субъекте, т.е. определение, кто будет осуществлять и отвечать за выявление, оценку, управленческое воздействие над рисковыми событиями и мониторинг (т.е. осуществляющие управление рисками в организации). При этом, в разных организациях в зависимости от целей, вида деятельности, масштабов и общей организационной структуры управления она может быть без формирования отдела риск-менеджмента, с наличием такого отдела или осуществления аутсорсинга данной функции. На практике в современной ситуации существуют три модели организационных структур управления рисками. Рассмотрим их.

Первая модель – в организации нет отдельного подразделения управления рисками, т.е. риски выявляются разными функциональными службами, которые передаются руководству для рассмотрения и применения разных мер по их снижению и устранению. Преимущества данной модели в ее сравнительной дешевизне, простоте реализации и отсутствии требования реформирования общей структуры организации. Представим схематически данную модель (Рисунок 6.3.1.).

Т.е. выходит, что во время разработки проекта бизнес - плана каждая функциональная служба представляет свои риски и представляет их руководству, которое собирает всю эту информацию. Но так как руководство перегружено огромным

количеством как работ, так и рисков по разным проектам, оно в реальности не анализирует и не занимается ими. Для малой и средней организации данная схема является возможной и удобной, но в крупных хозяйствующих субъектах применение данной структуры будет неэффективным и может ввести фирму в проблемную ситуацию, вплоть до ее ликвидации.

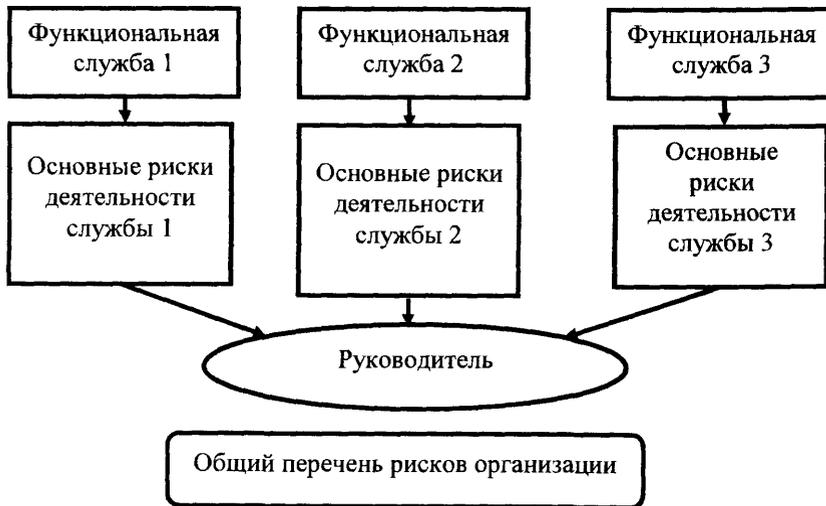


Рисунок 6.3.1. Система риск-менеджмента без формирования отдела управления рисками в организации²⁷.

Вторая модель – формирование отдела риск-менеджмента в организации, который будет заниматься всеми вопросами выявления, оценки и управления рисками предприятия. Преимущества данного варианта очевидны – в организации вопросами определения и управления рисками занимаются специалисты этой сферы, а его недостатками являются:

1) для формирования нового отдела потребуется найм дополнительных сотрудников, определенное помещение для отдела и т.д., т.е. необходимо финансирование;

²⁷ best-stat.ru/risk-management/organizatsionnye-struktury

2) если это действующая организация, то образуется необходимость реконструкции ее общей структуры, так как возникает вопрос создания функциональной службы риск-менеджмента.

Здесь существуют два подхода или модели организационных структур –распределительная и концентрированная. В первом случае управления рисками реализуется подразделениями, в которых они возникают, а небольшой специализированный отдел риск-менеджмента осуществляет мониторинг рисков, разрабатывает политику и методику управления рисками. Во втором случае управление рисками сосредоточено в рамках обособленного подразделения риск-менеджмента²⁸.

Служба (отдел) риск-менеджмента может быть организована следующим образом²⁹:

1. Ориентирована на направления бизнеса, т.е. за каждое направление отвечает отдельный риск-менеджер или специалист по данной сфере.

2. Ориентирована на разные виды рисков, т.е. отдельные риски управляются отдельными риск-менеджерами.

Цель формирования данного отдела - выявление разных рисков, их мониторинг и минимизация последствий. Для эффективной реализации своей функции важно, чтобы структурное подразделение подчинялось руководству организации и являлось самостоятельным звеном, а не подотделом.

Важным вопросом здесь также является определение места данной функциональной службы в общей структуре организации, что зависит от сферы деятельности хозяйствующего субъекта и вида ею применяемой организационной структуры управления.

Так, в зависимости от вида структуры (функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, адаптивная и т.д.) место данного подразделения различно. Например, в функциональной структуре оптимальным вариантом может быть вариант, представленный на рисунке 6.3.2.

Необходимо учитывать также специфику деятельности организации, так как в финансовых, производственных или

²⁸ best-stat.ru/risk-menedzhment/organizatsionnaya-strukturaupravleniya-riskami.html

²⁹ Бартон Т.Л., Шенкир У.Г., Уокер П. Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний. М.: Вильямс, 2008. С. 31.

венчурных хозяйствующих субъектах организация и реализация управления рисками будет различаться.

После формирования и определения место данного отдела в общей структуре необходимо сформулировать права и обязанности, характер деятельности каждого сотрудника данной функциональной службы.



Рисунок 6.3.2. Формирование службы риск-менеджмента в организации с функциональной структурой управления³⁰.

Третья модель организации управления рисками в хозяйствующих субъектах - аутсорсинг данной функции. Это передача реализации этой управленческой деятельности специализированной организации за определенную денежную сумму. Часто такого рода услуги осуществляют страховые компании, брокеры, банки и другие финансовые организации.

Достоинствами аутсорсинга риск-менеджмента являются:

³⁰ Ермасова Н.Б. Риск-менеджмент организации. М.: Изд-во «Альфа-Пресс». 2005. С. 140.

1) фирма избавляется от необходимости реализации сложных работ по выявлению, оценки и управлению рисками, и в результате также может сэкономить на издержках по привлечению и содержанию определенных высокооплачиваемых специалистов;

2) формирование возможности сосредоточения на основном бизнесе (деятельности);

3) возможность получения преимуществ от комплексного обслуживания, включающего как систему управления рисками, так и другие услуги в области аутсорсинга (например, обслуживание локальной сети).

Недостатком аутсорсинга является его внешний характер, из-за чего предполагаемые меры будут восприниматься чуждым персоналом организации, что и снизит эффективность системы управления рисками.

Необходимо также отметить, что сегодня актуальны такие структуры, в которых объединены риск-менеджмент и антикризисное управление, т.е. служба антикризисного управления, прогнозируя, выявляя и определяя мероприятия по преодолению кризисных ситуаций в организации, не может это осуществлять без работы с рисками. При этом, для определения кризисов, в первую очередь, данный отдел должен выявить и ранжировать риски хозяйствующего субъекта. Так, многие современные организации именно поэтому формируют интегрированную структуру управления рисками и кризисами.

Для дополнительного контроля в организациях могут также создаваться комитеты по риск-менеджменту при наблюдательном совете или других органов высшего руководства фирмы, которые осуществляют стратегическую функцию управления рисками. Это актуально для крупных организаций и хозяйствующих субъектов с проектной системой управления.

6.5. Общие подходы к формированию программы управления рисками на предприятии

Программа управления рисками на предприятии должна определять, как осуществляется работа по управлению рисками в превентивной деятельности и постфактум, когда нежелательное

событие уже произошло, т. е. должны работать специальные ситуационные программы управления кризисами.

Программа управления рисками должна отражать различные аспекты управления рисками:

- виды факторов рисков, в том числе наиболее актуальные;
- степень риска;
- ожидаемые потери или выгоды;
- мероприятия по управлению рисками;
- бюджеты;
- источники финансирования;
- сроки реализации;
- ответственные;
- отметка о выполнении.

Этап 1-й. На основе теоретического обобщенного рискового спектра предпринимательства, отраслевых особенностей разрабатывается классификация рисков, проводится оценка факторов риска, осуществляется выбор методов управления факторами риска, разрабатывается рисковый профиль предприятия.

Этап 2-й. Выделяются актуальные факторы риска, которые уже привели к потерям и появлению упущенной выгоды.

Этап 3-й. Подсчет итогов по рискам, вошедшим в программу, и их количественная оценка. Подведение итогов по видам рисков, построение общего рискового профиля организации, расчет усредненной напряженности совокупности рисков. Этот аспект полезен для оценки ситуации в целом. Подсчитать усредненные показатели напряженности рисков по предприятию в целом можно с помощью метода экспертной оценки или другими способами.

Этап 4-й. Проводятся расчеты возможных потерь или выгод.

Этап 5-й. Разрабатывается план мероприятий по конкретному фактору риска. В эти планы следует включать мероприятия по всем значимым факторам риска, по остальным – по принципу необходимой достаточности, основываясь на том, что, с одной стороны, ресурсы предприятия ограничены, с другой -требуется обеспечить достаточно надежную систему управления рисками. При недостатке финансовых ресурсов именно эту часть программы можно корректировать, исключая второстепенные

мероприятия. В случае необходимости файлы с этими иногда довольно объемистыми материалами подключаются к модели на гиперссылках.

Этап 6-й. Разрабатываются бюджеты, необходимые для осуществления мероприятий в соответствии с разработанным планом. Полные файлы бюджетов подключаются к модели на гиперссылках.

Этап 7-й. Формируется сводный бюджет путем суммирования конкретных бюджетов по отдельным мероприятиям.

Этап 8-й. Составляется сводный план мероприятий по управлению рисками. При этом следует учесть возможность объединения однотипных мероприятий для разных подразделений в единые мероприятия и компании для всего предприятия. После этого этапа будут собраны все необходимые данные для проектирования схемы финансирования сводного плана мероприятий.

Этап 9-й. Оцениваются возможности финансирования каждого фактора риска, определяются источники финансирования. Они такие же, как у любого другого делового проекта. Риски могут финансироваться из собственных, дополнительно инвестируемых средств владельцев, из заемных источников, за счет продажи финансовых инструментов, акционерного капитала, из нераспределенной прибыли и из потенциальной расчетной экономии, которую принесет эффективный риск-менеджмент как центр прибыли.

Этап 10-й. Анализируются возможности финансирования, проводится сопоставление с разработанным планом и бюджетом. Если финансирование значительно превосходит доступное, то следует кардинально пересмотреть подход к управлению рисками, принятый в настоящий момент. Нижней границей перечня факторов риска, которые нужно оставить в программе, являются актуальные, значимые, повлекшие уже потери и упущенную выгоду. Слишком большие расходы, необходимые для их реализации, могут быть симптомом не реалистичности управленческой стратегии. Если финансовых ресурсов окажется существенно меньше интуитивно ожидаемых, то следует проанализировать ситуацию: либо ошибка в оценке факторов

риска, либо есть шанс опережающие снизить риски по сравнению с дополнительными расходами на управление рисками.

Этап 11-й. Анализируются возможности формирования интегральной (всеобщей для всей совокупности рисков) системы защиты от предполагаемых на рассмотренный период рисков. Этот этап вновь возвращает риск-менеджера к анализу взаимосвязи рисков между собой, к ранжированию рисков, к анализу нелинейной зависимости результатов управления рисками с учетом разных стадий жизни предприятия.

Этап 12-й. Корректируется программа финансирования на возможность реализации мероприятий и необходимость расходов. После того как очередная попытка приведет к приемлемой конфигурации программы управления рисками, можно перейти к следующим шагам.

Этап 13-й. Подготавливаются декларации, контракты, кредитные соглашения, графики, приказы и другие организационно-распорядительные, рекламные, агитационные, наглядные, инструктивные документы и прочие материалы, которые должны обеспечить выполнение разработанной программы управления рисками. На этом этапе определяются сроки реализации, ответственные, формы и сроки контроля. Это организационная часть принятой программы управления рисками.

Этап 14-й. Осуществляется контроль и мониторинг выполнения программы управления рисками, а также проводится сбор информации, необходимой для разработки такой программы на следующий период планирования. Завершающим этапом разработки программы является формирование комплекса мероприятий по снижению рисков с указанием планируемого эффекта от их реализации, сроков внедрения, источников финансирования и лиц, ответственных за выполнение данной программы. В процессе реализации программы специалисты службы риск-менеджмента должны осуществлять анализ эффективности принятых решений и по мере необходимости обеспечивать корректировку целей и средств минимизации рисков.

При этом рекомендуется аккумулировать всю информацию об ошибках и недостатках разработки программы, проявившихся в ходе ее реализации. Такой подход позволит провести разработку

последующих программ мероприятий по снижению рисков на более качественном уровне с использованием новых полученных знаний о риске.

6.6. Активное и пассивное управление рисками

Активное и пассивное управление рисками формируется на основе отношения к риску. *Активное управление рисками* предполагает в первую очередь постоянное проведение мероприятий по учету и контролю воздействия рисков, создание стабильно развивающейся динамичной системы управления рисками с использованием современных научных технологий оценки и управления рисками. При реализации активного подхода к управлению рисками компания стремится упреждать рисковые события, непрерывно осуществлять мониторинг и контроль над рисками. Адаптивное управление, или адаптивный подход строится на адаптации производственно-хозяйственной деятельности к текущей ситуации. При таком подходе компания может контролировать только часть рисков, и, как правило, возмещать часть потерь. Как положительное проявление использования данного подхода можно назвать относительно низкие, по сравнению с активным подходом, затраты на мониторинг и контроль рисков.

Подход к активному управлению рисками основывается также на рациональном использовании всех видов существующих ресурсов (производственных, кадровых, материальных, технических и т.д.). Применительно к материальным ресурсам выделяют три качественно различающихся периода: t_0-t_1 – когда ресурс имеется в достаточном количестве, есть в запасе, отвечает необходимым требованиям; t_1-t_2 – критический период, когда ресурс заканчивается; t_2-t_{∞} – ресурс исчерпан. Момент t_1 является пороговым временем. Если работа с ресурсами правильно, т. е. заблаговременно, организована, до наступления порогового времени, ресурсы регулярно восстанавливаются, можно утверждать, что контролировать пороговое время можно. До порогового времени необходимо активно управлять риском,

повышая надежность самых слабых и опасных элементов системы.

Пассивное управление рисками осуществляется в рамках существующей организационной системы предприятия, реализации процессов планирования, проектирования технологических линий, обеспечения материально-техническими и другими видами ресурсов, экономического и финансового анализа и т. д. Как правило, при пассивном управлении рисками выявление, оценка рисков не проводится. В некоторых случаях, например, когда материальный ресурс уже исчерпан, пассивное управление рисками является наиболее оптимальным и целесообразным.

Активное управление включает систематические усилия для получения результатов, превышающих выбранный в качестве цели показатель.

Существует большое разнообразие в подходах к активному управлению. Их слишком много, чтобы можно было кратко изложить. Тем не менее любое активное управление включает поиск неверно оцененных бумаг или групп бумаг. Точное выявление и умелая покупка или продажа таких неверно оцененных бумаг открывают для активного инвестора потенциальную возможность получить лучшие результаты по сравнению с пассивным инвестором.

Таким образом, при наличии резервов и ресурсов, возможностей существования и развития предприятия (организации) необходимым является активное управление рисками или использование его элементов.

В то же время управление организацией не может быть пассивным и адаптивным - напротив, оно подразумевает активные действия, направленные на достижение требуемых результатов.

Роль активного управления рисками состоит в формировании сознательного отношения к риску и в такой организации процесса управления, чтобы проявившийся фактор риска не стал неожиданностью для руководителя, и чтобы не пришлось в спешке принимать необоснованные решения.

ГЛАВА VII. СИСТЕМА И ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

7.1. Система управления рисками на предприятии

Для эффективной оценки и успешного управления рисками на предприятии необходимо формирование системы управления рисками, так как без систематизации этих действий и формализации подходов управления рисками это будет весьма затратным и не сможет гарантировать максимального эффекта.

Система управления рисками - совокупность необходимых элементов эффективной организации выявления и управления рисками предприятия. Она включает принципы, процесс, структуру, культуру и концепцию управления рисками.

Система управления рисками как совокупность взаимосвязанных элементов, с одной стороны, содержит две подсистемы: управляющую и управляемую.

Система управления рисками на предприятии - это элемент механизма внутреннего контроля и управления рисками, который является частью общекорпоративного управления, технологическим средством и инструментами, обеспечивающими эффективность функционирования управления рисками.

Для эффективной оценки и успешного управления рисками на предприятии необходимо формирование системы управления рисками, так как без систематизации этих действий и формализации подходов управления рисками это будет весьма затратным и не сможет гарантировать максимального эффекта.

Система управления риском может обеспечивать выполнение целого ряда управленческих целей организации. Она может выступать в качестве основы всей управленческой деятельности, на ее базе строится управленческая стратегия и система контроля. Ниже следует иерархия целей и этапы разработки системы управления совокупным риском организации:

➤ Сформулировать на концептуальном уровне видение, стратегии и задачи управления организацией и уточнить их на предмет взаимосвязи и внутренней логики;

➤ Установить принципы определения, оценки и диагностики риска в качестве основы при постановке приоритетных стратегий и задач;

➤ Использовать данные принципы в качестве базы для создания важнейших процедур управленческого контроля, в том числе при создании схемы организационной структуры, подготовке документов о делегировании полномочий, а также технических заданий основных и вспомогательных подразделений;

➤ Определить процедуры обеспечения ответственности, самооценки и оценки результатов деятельности в соответствии с принципами управления риском и системы контроля; использовать данные процедуры в качестве факторов совершенствования процесса управления;

➤ Ориентируясь на вышеупомянутые принципы и процедуры, следует разработать механизм мониторинга и обратной связи в целях обеспечения высокого качества процедур, оценки и проверки их соблюдения.

7.2. Цели и задачи системы управления рисками

Важным шагом в формировании эффективной системы управления риском является определение ее целей и задач, которые не должны противоречить стратегии фирмы.

Главная цель системы риск-менеджмента - обеспечение успешного функционирования фирмы в условиях риска и неопределенности. Таким образом, при наступлении рискованного события меры по управлению риском должны обеспечить фирме возможность продолжения финансовых операций, стабильное и устойчивое поступление соответствующих денежных потоков, получение прибыли и ее рост, а также достижения иных целей.

Наряду с главной целью система управления рисками имеет следующие вспомогательные цели:

– *обеспечение результативности операций.* Данная цель предполагает увеличить затраты на реализацию мер по управлению риском для обеспечения обусловленной защиты от

чрезмерно больших потерь, которые могут возникнуть с минимальной вероятностью;

– *нахождение оптимального уровня неопределенности в случае получения отрицательного результата.* Данная цель означает, что если нельзя полностью избежать риска, то следует минимизировать его до приемлемого уровня;

– *законность действий.* Эта цель означает, что реализация мероприятий не должна противоречить основной цели системы управления риском;

– *прочие цели.* Содержание таких целей зависит от деятельности фирмы и мер по управлению рисками.

Таким образом, иерархия целей системы управления рисками формируется в зависимости от особенности рискованной ситуации и мероприятий по управлению рисками. Поэтому при разработке системы целей риск-менеджмента требуется выполнение следующих условий:

– *определить необходимость реализации поставленных вспомогательных целей,* т.е. распределить их в соответствии с приоритетностью, выявить их влияние на финансовую деятельность фирмы;

оценить необходимость в ресурсах для достижения целей. Реализация одних целей требует больших ресурсов, чем других, поэтому учет данного обстоятельства важно для осознания возможностей системы управления риском и ее целей;

– *учитывать взаимосвязь и противоречивость целей,* т.е. учет внутренних связей между целями позволяет повысить результативность системы управления риском в целом.

Задачи системы риск-менеджмента связаны с особенностями риска и методами управления (рис. 7.2.1.).

Эффективное функционирование системы управления риском невозможно без учета внешних и внутренних ограничений среды, в которой существует бизнес. Эффективность процесса принятия решений зависит от понимания особенностей подобных ограничений. В этой связи исследование ограничений системы управления риском - важный этап процесса риск-менеджмента.



Рис. 7.2.1. Взаимозависимость основных групп задач системы риск-менеджмента и методов управления.

Внешние ограничения характеризуются факторами, на которые невозможно оказать непосредственное влияние: законодательные ограничения. Подобные ограничения внешней среды могут быть представлены законодательными и нормативными актами; ограничения, связанные с обязательствами контрагентов и обязательствами перед ними.

Контрагенты – это субъекты, с которыми компания сталкивается в своей деятельности. Контрагентами являются партнеры по бизнесу, работники фирмы, клиенты. Примерами таких обязательств могут быть выдача или получение кредитов, долги дочерней компании данной фирмы. Подобные обязательства оказывают различное влияние на возможные риски компании. К примеру, они могут снизить вероятность возникновения потерь, если компания, эффективно работающая на рынке, выполняет свои обязательства. Однако чужие обязательства перед фирмой, напротив, могут усилить риск убытков, например, если

должником является компания, работающая на рынке неэффективно. Подобная форма ограничений представляет ограничения по горизонтали; конъюнктурные ограничения. Такие ограничения связаны со спецификой макроэкономических процессов. Например, риск потери финансовой устойчивости увеличивается в условиях рецессии и спада, поэтому в такие периоды бизнес-цикла возможность минимизации этого риска снижается. Иным примером могут являться финансовые рынки, которые характеризуются периодическим ростом волатильности, что увеличивает вероятность потери платежеспособности организаций, приобретающих соответствующие финансовые инструменты.

Внутренние ограничения связаны с особенностями функционирования предприятий и принятия управленческих решений. Мониторинг ограничений этого вида дает возможность менеджеру найти узкие места при управлении риском. К внутренним ограничениям относятся:

институциональные ограничения, т.е. ограничения, определенные особенностями функционирования различных подразделений компании и механизмами их взаимодействия. Такие ограничения оказывают непосредственное влияние на принятие решений по управлению риском;

бюджетные ограничения, т.е. наличие лимитов финансирования мероприятий по управлению риском. Риск-менеджмент является частью деятельности фирмы, поэтому он должен подчиняться общим ограничениям на затраты. Таким образом, фирма может потратить на мероприятия по управлению риском только выделенные бюджетом денежные средства.

информационные ограничения, т.е. неполнота информации или ее отсутствие оказывает значительное влияние на процесс управления риском, что может привести к неправильным решениям. Поэтому информационное обеспечение чрезмерно важно в управление рисками.

7.3. Принципы реализации система управления рисками

Принципы функционирования система управления рисками (СУР) в компании определяют также процессы ее внедрения и

развития. Данные принципы подлежат соблюдению руководителями, ответственными за исполнение процедур системы специалистами и всеми сотрудниками компании.

Принцип ориентации на цели. Цели прописаны в стратегических документах компании: в стратегиях развития, плане стратегических мероприятий, корпоративных картах, бизнес-планах.

Принцип балансировки рисков и прибыли. СУР должен способствовать балансу между риском и доходностью (прибыльностью) бизнеса с учетом требований законодательных актов и положений внутренних регламентов

Принцип учета неопределенности. Неопределенность присутствует в любой бизнес-деятельности и является неотъемлемой частью принимаемых в компании решений. СУР служит систематизации сведений об источниках (факторах) неопределенности и содействует ее снижению.

Принцип системности. Системный подход позволяет вовремя и полноценно выявить, идентифицировать и оценить риски, снизить их негативные последствия или компенсировать влияние на результаты деятельности.

Принцип качественной информации. Для функционирования СУР требуется своевременная, безопасная и точная информация. При принятии решений, тем не менее, нужно учитывать ограничения и допущения источников сведений, возможную субъективность позиции экспертов и особенности используемых методов оценки и моделирования рискованных ситуаций.

Принцип закрепления ответственности за управление рисками. Вводится понятие «владелец риска», этот статус присваивается одному из руководителей компании. Ему придается ответственность за соответствующие процедуры управления в пределах приданных полномочий и функционального состава.

Принцип эффективности. СУР должна обеспечивать разумное и экономически обоснованное сочетание результативности управления и расходов на его организацию и производство.

Принцип непрерывности. СУР функционирует в условиях регулярности (цикличности) основных процессов и их непрерывности. Процессы системы берут начало в момент

разработки стратегии компании и охватывают все области ее деятельности.

Принцип интеграции. Система принятия решений на всех уровнях управления должна включать в свой состав предметную сферу СУР. Решения вырабатываются и утверждаются с учетом обстоятельств и вероятности возникновения неблагоприятных последствий, связанных с их принятием.

Принцип расширенности. Система управления рисками предполагает выявление, оценку и урегулирование всех возможных угроз деятельности, не ограничиваясь только финансовыми и страхуемыми рисками.

7.4. Общая схема системы управления рисками

Система управления рисками состоит из нескольких шагов (этапов), представленных на рис. 6.

Шаг 1. Определение целей организации

Управление рисками – составная часть общей системы управления в организации, которая носит вспомогательный характер и направлена на обеспечение возможности достижения организацией своих целей в условиях неполной определенности. Поэтому, прежде, чем приступать к созданию системы управления рисками, руководству следует четко определить цели самой организации.

Шаг 2. Осознание необходимости управления рисками и принятие решения о создании системы управления рисками

Система управления рисками в любой организации не будет создана до тех пор, пока лица, принимающие в ней решения, не осознают, что, во-первых, цели организации могут быть не достигнуты из-за существования рисков; во-вторых, рисками можно и нужно управлять. Решение о формировании системы управления рисками – закономерное следствие понимания указанных обстоятельств. Оно же обеспечивает правильное отношение руководства к затратам на создание и поддержание данной системы.

Шаг 3. Определение целей и требований к системе управления рисками

Коммерческая организация создается для получения прибыли. Цель некоммерческой организации - осуществление определенной деятельности. Система управления рисками должна обеспечить достижение данных целей. Но в зависимости от установленных руководством конкретных целевых показателей, отношения к риску в организации и располагаемых ресурсов перед риск-менеджментом могут быть поставлены две категории задач:

- 1) требования к системе управления риском, пока риск не реализовался;
- 2) цели риск-менеджмента, которые он должен обеспечить на этапе после реализации риска.

Шаг 4. Определение ограничений для системы управления риском

Любая организация действует в условиях определенных ограничений, которые могут быть обусловлены характеристиками внешней среды, либо самой организации. Некоторые из ограничений существуют и в отношении деятельности организации по управлению рисками. Риск-менеджерам приходится их учитывать в работе при достижении поставленных целей. Поэтому необходимо представлять источники и характер возможных ограничений.

Первые четыре шага (1-4) можно объединить понятием «постановка задачи», определяющим необходимость решения, цели, требования и ограничения.

Шаг 5. Идентификация рисков

После постановки задачи начинается сбор необходимой информации. Собрать информацию о том, какие риски действуют на объект, достаточно сложно, потому что риски многообразны по своей природе и характеру влияния на различные ценности. К наступлению опасного явления могут привести разнообразные причины. Одно опасное явление, как правило, обладает несколькими вариантами влияния на объект, а объект по-разному реагирует на них. Кроме того, весь процесс реализации риска во многом зависит от наличия или отсутствия многочисленных факторов риска. Поэтому процесс идентификации, т. е. выявления

и описания рисков, является творческим и плохо поддается формализации.

Результат данного этапа - максимально возможный перечень рисков, действующих на объект.

Шаг 6. Измерение (количественная оценка) рисков

Выявленные на предыдущем этапе риски требуются количественно измерить, чтобы появилась возможность сравнить их между собой и оценить их приемлемость или опасность для организации. Основные сложности измерения рисков связаны с необходимостью оценки вероятности и последствий событий, которые еще не произошли. А в ряде случаев речь идет о явлениях, которые вообще никогда не происходили с данным объектом. Объем доступной для измерения риска информации часто ограничен, поэтому достаточно сложен поиск подходящих методов расчетов и исходных данных, а также оценка надежности полученных результатов.

Итог данного этапа - для каждого идентифицированного риска определяются численные значения вероятности, последствий и иных показателей, характеризующих степень опасности.

Идентификация и измерение рисков (шаги 5 и 6) в совокупности составляют «анализ риска». В процессе деятельности появляются новые данные, существующая информация пополняется и уточняется, поэтому процесс анализа - непрерывный. В результате создается информационная основа управления риском. Чем надежнее основа, тем более взвешенные и эффективные решения сможет принять руководство.

Шаг 7. Определение критериев значимости рисков

Все выявленные и измеренные риски несут в себе различную угрозу для организации. В условиях ограниченных ресурсов важно грамотно распределить их. После ранжирования рисков по степени опасности наибольшее внимание необходимо уделять самым критичным из них. Для этого следует установить некоторые критерии, позволяющие разделить все риски на группы по их значимости для организации. Данные критерии в значительной степени зависят от отношения руководства организации к риску и не всегда являются объективными.

Шаг 8. Ранжирование рисков по значимости

Идентифицировав риски и применив к ним выбранные критерии, получают перечень рисков, сгруппированных по степени значимости. В нем, как правило, различают категории критических (неприемлемых), допустимых и пренебрежимо малых рисков. Становятся видны те из них, которые требуют особого внимания, и те, обработку которых можно производить в зависимости от наличия возможностей и ресурсов.

Определение критериев и ранжирование вместе составляют так называемое «оценивание риска». Данное понятие определено в ГОСТ Р 51897-2002, где также закреплено понятие «оценка риска», которое согласно данному стандарту объединяет этапы анализа и оценивания риска, охватывая тем самым всю область подготовительной работы перед началом выбора и реализации мер по обработке риска.

Шаг 9. Анализ возможных мер управления рисками

Большое количество видов рисков влечет и многообразие мер управления ими. Как и при идентификации рисков, важно структурировать все множество вариантов. В организации, подверженной какому-либо риску, возможны четыре варианта действий по управлению им, применяемых обособленно или в комбинации между собой:

- полностью избежать риск;
- изменить риск до приемлемого уровня;
- передать риск кому-то другому;
- принять риск на себя.

Все возможные меры управления конкретными рисками могут быть сгруппированы в зависимости от того, какой из указанных принципов лежит в их основе. Лица, ответственные за управление рисками, обязаны провести анализ вариантов обработки идентифицированных рисков, оценить их достоинства и недостатки, а также возможность применения в существующих условиях.

Шаг 10. Выбор мер обработки рисков

С теоретической точки зрения выбор организацией методов управления риском – это задача оптимизации в условиях ограничений. Кроме ограниченности ресурсов сложность выбора заключается в необходимости сопоставления реальных затрат и

возможных событий. В обработке рисков, которые могут вообще не наступить, должны быть задействованы конкретные трудовые ресурсы и материальные средства. Результат подобных усилий не всегда можно объективно измерить. Поэтому данный процесс также очень плохо поддается формализации и требует творческого подхода. Этап должен быть завершен формированием плана мероприятий по управлению рисками с определением соответствующих ресурсов для его исполнения.

Шаг 11. Реализация выбранных мер обработки рисков

Утвержденный руководством план – основной документ, определяющий степень участия всех подразделений предприятия и каждого сотрудника в управлении рисками организации, а также лиц, ответственных за координацию их действий. Шаги по анализу, выбору и реализации мер обработки рисков, представляющие собой принятие и реализацию управленческих решений в отношении риска, объединяются понятием «обработка риска». Их надлежащее выполнение собственно и обеспечивает достижение поставленных перед риск-менеджментом задач.

Шаг 12. Мониторинг результатов управления рисками

После реализации выбранных мер необходима проверка полученных результатов. Не всегда это легко сделать, поскольку отсутствие аварий и несчастных случаев не обязательно является следствием хорошей работы риск-менеджеров, а может объясняться просто благоприятным стечением обстоятельств. В случае наступления нежелательных явлений об эффективности системы можно, в частности, судить, сопоставив возможные неблагоприятные последствия при условии отсутствия риск-менеджмента с фактическими убытками.

Проверки, как и действие всей системы управления рисками, должны осуществляться на регулярной основе, поэтому данный процесс называют «мониторингом».

Шаг 13. Корректировка системы управления риском

Если мониторинг результатов выявил их несоответствие поставленным требованиям, то необходима корректировка всех или отдельных этапов системы управления рисками. В тяжелых случаях, когда картина не ясна, может потребоваться допол-

нительный более глубокий анализ тех или иных шагов. В ряде случаев возможен пересмотр целей и требований к системе.

Часто мониторинг и корректировку на схемах риск-менеджмента объединяют в один этап, подчеркивая тем самым их неразрывность. Они обеспечивают «обратную связь», позволяющую правильно реагировать на изменения во внешней среде и в деятельности самой организации.

Различные схемы процесса управления рисками, представленные в литературе, обычно похожи и включают в себя все вышеперечисленные основные этапы. Традиционно данный процесс представляется как циклическое выполнение ряда последовательных шагов с возможными переходами на предыдущие этапы для корректировки. При анализе схем управления рисками из разных источников следует помнить:

- процесс управления рисками не линейный, а скорее, параллельный; его традиционное циклическое представление является более наглядным с методической точки зрения; – практически между всеми этапами имеются связи, их часто не указывают на схеме;

- этапы (шаги) могут иметь другие названия, при этом несколько шагов могут быть объединены в один, либо наоборот, этап может быть раздроблен на более мелкие шаги или операции.

7.5. Цели и ограничения системы управления рисками

Организация создает систему управления рисками для обеспечения возможности достижения требуемых результатов, несмотря на наличие рисков. Общие цели организации определяются ее руководством и декларируются в формализованном документе (например, в миссии). Конкретные задачи и требования к системе управления рисками устанавливаются лицами, ответственными за управления рисками, и фиксируются в основном документе, регулирующем эту сторону деятельности (декларация безопасности, программа управления рисками организации и др.).

Все требования, предъявляемые к системе управления рисками, делятся на две категории:

- 1) требования на этапе до реализации риска (pre-loss);
- 2) цели, которые должны быть достигнуты в случае реализации риска (post-loss).

В зависимости от стратегических задач организации, особенностей ее деятельности, отношения руководства к риску и имеющихся ресурсов перед системой управления рисками могут быть поставлены следующие цели, которые потребуется достичь в случае реализации риска:

- 1) выживание организации;
- 2) непрерывность деятельности;
- 3) сохранение прибыли;
- 4) стабильность показателей;
- 5) продолжение роста.

Цели формулируются еще до того, как что-то произошло, а исходя из них планируются возможные шаги по управлению рисками на этапах до и после наступления неблагоприятных последствий и оцениваются необходимые ресурсы для выполнения данных шагов.

1. Выживание организации

Обеспечение выживания организации – всегда самая первая задача в случае реализации опасного явления.

Критерий выживания: реализация риска не должна вызвать окончательного прекращения деятельности организации, при этом, однако, допускается временная остановка работы предприятия.

Для анализа способности любой организации выжить, ее можно представить, как структурированную систему ресурсов. Тогда для сохранения возможности осуществлять свою деятельность после реализации риска организация должна сохранить свою структуру и иметь все необходимые ресурсы хотя бы на минимально допустимом уровне. В крайнем случае можно предусмотреть источники получения ресурсов со стороны.

В первом приближении для продолжения работы предприятие в любом случае должно обладать:

– системой управления (организационной структурой, объединяющей все ресурсы в единое целое для осуществления деятельности);

– материальными ресурсами (оборудованием, сырьем и материалами); – трудовыми ресурсами (руководителями и исполнителями); – финансовыми средствами для приобретения недостающих ресурсов и содержания имеющихся; – юридической возможностью продолжать деятельность (в частности, необходимо отсутствие претензий со стороны государственных органов, контрагентов и других лиц, либо возможность их удовлетворить).

Чтобы понять, как обеспечить выживание, риск-менеджерам важно представлять минимально допустимые уровни ресурсов и пути их сохранения (или быстрого восстановления, приобретения).

Следует также отметить, что понятия «выживание» и «продолжение деятельности» могут трактоваться по-разному. Например, если организация из-за реализации риска была вынуждена провести реорганизацию и сменить владельца, то с формальной точки зрения это уже будет другое юридическое лицо. Будет ли считаться выживанием продолжение деятельности «под другой вывеской», должно определяться высшим руководством компании при постановке целей для системы управления рисками.

2. Непрерывность деятельности

Критерий непрерывности: продолжительность перерыва в деятельности организации или ее отдельных процессов в случае реализации риска не должна превысить некоторого критического значения.

Для каких процессов перерывы критичны, какова допустимая продолжительность перерывов, зависит от вида и особенностей деятельности организации.

Например, для больницы одним из самых критических с точки зрения обеспечения бесперебойности является процесс электрообеспечения, поскольку от него зависит освещение в операционных, работа холодильных установок, реанимационной и другой необходимой медицинской техники, функционирование диспетчерской. Перерыв в электрообеспечении здесь либо вообще недопустим, либо возможен на очень непродолжительный период времени (несколько минут-часов).

В то же время для склада, на котором хранятся небольшие заготовки для литейного производства, электроснабжение не является таким критичным. Он может функционировать без электричества, хотя и не так эффективно, но достаточно длительный срок.

Запаса только финансовых средств для обеспечения непрерывности обычно недостаточно. Их просто можно не успеть «обменять» на необходимые материальные ресурсы за допустимый промежуток времени.

Для разработки программы управления рисками, направленной на обеспечение непрерывности деятельности, необходимо четко определить:

- виды деятельности (операции), которые должны выполняться непрерывно; – явления (события), которые могут вызвать перерыв процессов;

- материальные и нематериальные ресурсы, которые должны быть мгновенно доступны в случае наступления подобных событий;

- источники обеспечения данными ресурсами.

3. Сохранение прибыли

Критерий сохранения прибыли: прибыль организации (разность между доходами и расходами) за определенный период в случае реализации риска не должна оказаться ниже некоторого минимального уровня, установленного руководством.

Данная цель актуальна не только для коммерческих, но и для некоммерческих организаций. Она подразумевает для них возможность продолжения деятельности в рамках существующего бюджета. В качестве целевого показателя ориентируются на разность между доходами и расходами.

Руководство определяет не только минимально допустимый уровень сохранения прибыли, но и тот период, по результатам окончания или в течение которого ограничение не должно быть нарушено.

Предыдущие цели (выживание и непрерывность) допускали возможность продолжения деятельности даже при значительном росте расходов. В то же время требование сохранения прибыли предполагает, что если реализация риска вызвала сокращение

доходов, то расходы также должны уменьшаться (редкая ситуация), либо если реализация риска вызвала рост расходов (например, на устранение его последствий), то этот рост должен компенсироваться за счет каких-то дополнительных источников.

Достижение данной цели требует гораздо больших затрат на систему управления рисками, и некоторые организации предпочитают больше тратить на риск-менеджмент, чем фиксировать убытки в финансовой отчетности.

4. Стабильность показателей

Критерий стабильности показателей: реализация риска не должна вызвать колебания определенных показателей в последующих отчетных периодах сверх допустимых границ.

Данная цель характерна для организаций, которым важнее не высокий доход в отдельный период, а стабильность показателей в течение нескольких отчетных периодов. Такие компании готовы нести более высокие расходы на страхование или предупреждение рисков. Выбор целевых показателей и количество отчетных периодов, в течение которых они обязаны оставаться стабильными, невзирая на наступления неблагоприятных событий, определяются руководством компании исходя из ее стратегических целей.

5. Продолжение роста

Критерий продолжения роста: реализация риска не должна замедлить темпы роста определенных показателей. Показатели роста определяет руководство. Оно не обязательно будет ориентироваться именно на повышение прибыли, в качестве критерия может использоваться увеличение рыночной доли, рост производства, стоимости компании и др.

Реализация задачи роста требует использования максимума ресурсов. В то же время реализация программы управления рисками отвлекает часть ресурсов на защиту от них и, как следствие, может замедлить рост. В зависимости от отношения руководства компании к риску, возможны два различных варианта действий.

Первый из них предусматривает минимизацию затрат на управление рисками. Все доступные ресурсы направляются на обеспечение роста. Если неблагоприятные события все-таки

происходят, для покрытия последствий используются «результаты» роста. Однако существует опасность, что риск реализуется рано и полученных к тому моменту результатов может просто не хватить для компенсации убытков.

Второй подход ориентирован на более медленный, но стабильный рост. Для него характерно увеличение затрат на риск-менеджмент, чтобы поступательное развитие компании нельзя было прервать неблагоприятным событием. Но поскольку происходит отвлечение ресурсов на управление рисками, рост происходит не так быстро, как в первом случае. Для успешной реализации данной стратегии риск менеджер должен понимать предполагаемые пути роста компании и правильно оценивать уровень затрат, необходимых в «нормальных» и в «сложных» условиях.

Сравним вышеперечисленные цели по критерию «необходимость – затраты». Каждая из перечисленных целей, кроме первой, предусматривает необходимость выполнения всех предыдущих. Первые две задачи – выживание и непрерывность – можно назвать «операционными», так как они ориентируются именно на сохранение возможности продолжать выполнение определенных процессов. Последние три возможные цели (прибыль, стабильность и рост) носят больше финансовый характер, так как предусматривают не только обязательное продолжение деятельности, но и устанавливают требования к ее финансово-экономическим показателям.

Если сравнивать перечисленные цели управления рисками по степени их необходимости для различных организаций и уровню затрат на их достижение, то выживание – самая важная цель практически для всех компаний. Затраты на ее достижение относительно невелики по сравнению со стоимостью обеспечения других целей. Непрерывность важна меньшему числу организаций, так как некоторые виды деятельности допускают достаточно большие перерывы при выполнении основных процессов. Но в большинстве организаций можно найти хотя бы один критический процесс, непрерывность которого во многом определяет эффективность работы всей организации. Сохранение прибыли не ниже заданного уровня необходимо только для

компаний, чьи владельцы ориентированы на максимальную текущую отдачу от бизнеса. Последние две финансовые цели (стабильность показателей и продолжение роста) важны, прежде всего, для организаций, придающих значение поддержанию и увеличению своей рыночной стоимости. Они требуют больших затрат, поскольку необходимо формирование надежной программы финансирования возможных последствий и проведения технически сложных мер по предупреждению рисков. Продолжение роста - самая амбициозная и «дорогая» из всех рассмотренных целей, поэтому ее ставят не все организации.

7.6. Требования к системе управления рисками до их реализации

Система управления рисками является вспомогательной по отношению к основной деятельности организации, поэтому на этапе, пока риски еще не реализовались (pre-loss), она должна:

- 1) обеспечивать приемлемый уровень риска;
- 2) не вызывать неоправданных расходов;
- 3) не нарушать законность.

1. Обеспечение приемлемого уровня риска

Понятие «приемлемый» подразумевает наличие некоего лица или группы лиц, которые имеют право судить о степени допустимости того или иного риска для организации. Как правило, речь идет о руководстве, что вносит в данное требование высокую долю субъективности. Для двух одинаковых предприятий с разными руководителями, скорее всего, приемлемыми будут считаться различные степени риска.

Делать выводы о существующем уровне риска, пока он не наступил, приходится на основании косвенных показателей. К ним относятся разнородные данные, например:

- уменьшающееся или растущее количество несчастных случаев на производстве;
- научные расчеты или прогнозы развития чрезвычайных ситуаций;
- наличие или отсутствие претензий проверяющих органов в области охраны труда, пожарной безопасности и др.;

– убедительный или неуверенный доклад лица, ответственного за управление рисками;

– происшествия на аналогичных объектах в других организациях и др.

В совокупности все эти отдельные данные создают у руководства ощущение защищенности бизнеса либо, напротив, существующей или надвигающейся угрозы.

Поэтому приемлемым для конкретной организации можно считать такой уровень риска, который, во-первых, может быть подтвержден логическими, статистическими или иными выводами и расчетами (объективный уровень); во-вторых, не вызывает беспокойства у руководства организации (субъективный уровень).

Задача риск-менеджера сводится к приведению объективного и субъективного уровня риска к приемлемым показателям за счет принятия реальных мер.

2. Соблюдение допустимого уровня затрат на управление рисками

Смысл данного ограничения состоит в том, что управление рисками не должно требовать неоправданных расходов, тормозящих развитие предприятия. Но какие затраты можно считать оправданными и чем они оправдываются? При анализе этого требования руководство оценивает выгоды и затраты от реализации риск-менеджмента в организации.

Существование риска для любой организации порождает различные расходы (убытки), которые в совокупности условно составляют цену риска, складывающуюся из трех составляющих:

1. Непредвиденные убытки, вызванные реализацией риска, включая реальный ущерб и упущенную выгоду. Они имеют место только, если наступило опасное явление, вызвавшее неблагоприятные последствия; до его наступления непредвиденные убытки считаются потенциально возможными (вероятными) и с трудом поддаются объективной оценке.

2. Выгоды, упущенные из-за опасений. Сюда относятся возможные доходы и другой положительный эффект, которые можно было бы получить от проектов, не реализованных из-за того, что руководство посчитало данные проекты слишком рискованными

и отказалось от них. В результате организация не получила никаких выгод. Упущенные доходы тоже с трудом поддаются оценке, поскольку они не являлись бы гарантированными, даже если бы соответствующие проекты были реализованы.

3. Ресурсы, направленные на управление рисками. Их основную часть составляют административные расходы на создание и функционирование системы риск-менеджмента, уплаченные организацией страховые премии, расходы на предупредительные мероприятия и меры по уменьшению возможных убытков. В отличие от предыдущих составляющих цены риска, расходы на управление риском хорошо поддаются учету и бюджетированию. Правильно организованный риск-менеджмент может снизить непредвиденные потери и связанные с ними опасения, делая убытки менее вероятными; менее тяжелыми; более предсказуемыми. За счет этого происходит уменьшение неопределенности (риска), что снижает страхи руководителей и повышает вероятность осуществления венчурных проектов. Одновременно создается впечатление надежности компании.

Развитие системы управления рисками предприятия уменьшает первые две составляющие цены риска, но требует увеличения третьей. Решения руководства в части риск-менеджмента строятся на сопоставлении указанных выгод и затрат: приходится сравнивать возможные потери с реальными расходами, что достаточно трудно и в значительной степени зависит от субъективных оценок. Решение относительно оптимального уровня затрат на управление рисками является творческой задачей, не имеющей однозначных идеальных решений. И риск-менеджер должен грамотно помогать руководству в принятии подобных решений.

3. Соблюдение законности

Мероприятия по управлению рисками должны быть легальны, т. е. соответствовать действующим нормативным требованиям и реализовываться законными методами, без нарушений и ограничений прав других лиц. Такой риск-менеджмент обеспечит отсутствие претензий со стороны различных регулирующих органов и отдельных лиц, что позволит спокойно заниматься основной деятельностью.

7.7. Процесс управления рисками на предприятии

Процесс управления рисками – совокупность этапов управления рисками хозяйствующего субъекта, процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности образования неблагоприятных результатов и минимизацию возможных потерь в деятельности организации.

Управление рисками на предприятии не может быть совокупностью моментных действий. В любом случае это целый процесс направленных действий. Более того, процесс риск-менеджмента должен быть частью общего управления бизнесом для достижения результата. Как таковой процесс управления рисками включает несколько этапов.

Следует учесть, что в практике эти этапы не обязательно реализуются в строгой последовательности, а могут выполняться и параллельно. Общая схема риск-менеджмента представлена на рис. 7.7.1

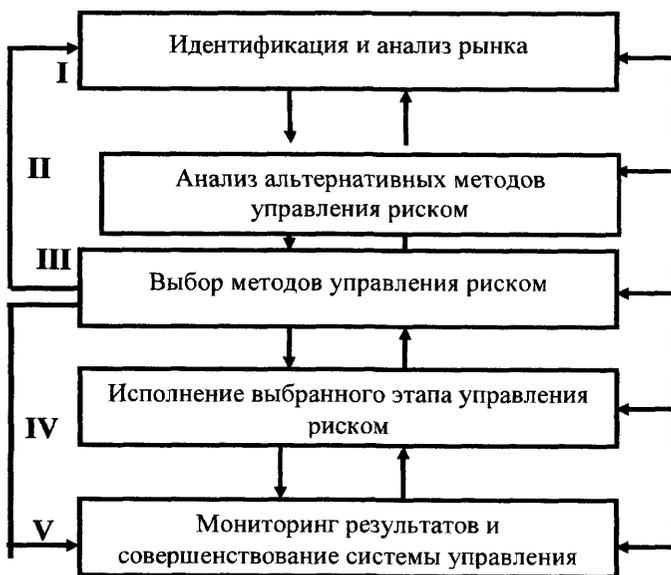


Рис. 7.7.1 Этапы процесса управления рисками.

Как видно на данном рисунке, существует общая последовательность действий, отражающая логику процесса управления риском (жирные стрелки). Кроме этого, есть обратные связи между этапами, т.е. на любом из них можно вернуться на предыдущий. На последнем этапе, как мы далее увидим, производится общая оценка и анализ произведенного процесса. Результаты этого этапа будут учтены при дальнейшей реализации каждого этапа процесса риск-менеджмента (стрелки справа).

На 3-м этапе принимаются решения об используемых методах управления рисками, что может затребовать уточнения информации о рисках (этап 1) или определить схему процесса мониторинга (этап 5). Такова логика последовательности реализации этапов управления риском на предприятии. Теперь рассмотрим каждый из этих этапов несколько подробнее.

Этап 1. Идентификация и анализ риска. Под идентификацией рисков понимают выявление рисков, их специфики, выделение особенностей их реализации, включая изучение размера экономического ущерба, а также изменение рисков во времени, степень взаимосвязи между ними и изучение факторов, влияющих на них. Этот процесс подразумевает определение следующих моментов:

- источники неопределенности и риска;
- последствия реализации риска;
- источники информации;
- численное определение риска;
- взаимное влияние рисков друг на друга.

На данном этапе, прежде всего, создается информационная база для реализации дальнейшего процесса управления рисками: сведения о риске, его последствиях и величине экономического ущерба, количественная оценка параметров риска и т.д. Методы идентификации напрямую зависят от целей управления рисками, а также от наличия и размера финансовых ресурсов, выделенных на этот этап управления риском (рис. 7.7.2.).



Рис. 7.7.2. Основные методы идентификации рисков.

Мозговой штурм – создание перечня потенциальных событий, способных привести к рискам, командой проекта или экспертами определенных областей под руководством ведущего в процессе открытого обсуждения.

Интервью – проводимая по заранее разработанному плану беседа, предполагающая прямой контакт интервьюера с респондентом, в ходе которой интервьюер фиксирует ответы респондента.

Анкетирование – опосредованный (через анкету) способ общения исследователя и опрашиваемого. Респондент знакомится с содержанием анкеты, самостоятельно интерпретирует смысл вопросов и фиксирует свои ответы.

Анализ бизнес-процессов – представление процесса в виде диаграммы, с целью лучше понять взаимосвязи между его компонентами, задачами, выходными данными и областью ответственности. После составления диаграммы определяются возможные события и рассматриваются в сравнении с целями процесса.

Сбор и анализ истории рискованных событий – отслеживание соответствующих данных может помочь организации выявить прошедшие события, оказавшие отрицательное влияние на организацию, и определить количественно связанные с этим

событие убытки с целью прогнозирования аналогичных ситуаций в будущем.

Данная информация позволяет обобщать имеющиеся знания, проводить основанный на фактах анализ, понять взаимосвязи между событиями, вызывающими убытки, разработать прогнозные и причинные модели.

Табличные методы – являются наиболее простой формой исследования свойств и характеристик отдельных рисков.

В процессе их использования составляется таблица, в которой рискам сопоставляет перечень возможных характеристик. Целью такого подхода является установление взаимосвязи и особенности проявления соответствующих свойств.

Идентификация и анализ рисков предполагает проведение качественного, а затем и количественного изучения рисков, с которыми сталкивается предприятия. Фактически на данном этапе обеспечивается информационная основа для всей процедуры управления рисками.

Анализ рисков, произошедших ранее, выступает важным источником идентификации рисков и может стать первым шагом в разработке внутренней классификации.

Для сбора информации о прошлых рисках организация формирует базы данных внутренних потерь и собирает информацию из внешних источников.

Можно предложить множество критериев для выделения этапов процесса идентификации и анализа рисков.

Наиболее распространенным является степень подробности исследования риска. В соответствии с ней можно выделить следующие этапы:

– осмысление риска, т.е. качественный анализ, сопровождаемый исследованием структурных характеристик риска (опасность - подверженность риску - уязвимость). Это очень важный этап, так как он определяет, с чем столкнется в дальнейшем менеджер по рискам, и тем самым задает границы принятия решений в процессе управления рисками.

В результате осмысления появляется представление об особенностях бизнес-процессов фирмы, что влияет в

дальнейшем на специфику системы управления риском, а также формируется список рисков, с которыми сталкивается организация.

– анализ конкретных причин возникновения неблагоприятных событий и их отрицательных последствий. Данный этап представляет собой подробное изучение отдельных рисков (причинно-следственные связи между факторами риска, возникновением неблагоприятных событий и вызванным ими появлением ущерба). Такое исследование обеспечивает основу для принятия решений в рамках управления риском;

– комплексный анализ рисков. Указанный этап предполагает изучение всей совокупности рисков в целом, что дает цельную, комплексную картину рисков, с которыми сталкивается фирма.

На первый план выходит исследование проблем взаимосвязи и системных эффектов. Это позволяет проводить единую политику по управлению риском. Подобное исследование включает также проведение таких процедур, как аудит безопасности, т.е. всестороннее исследование бизнеса фирмы, методов принятия решений и используемых технологий с целью выявления и анализа рисков, которым они подвержены.

Основная цель второго этапа заключается в исследовании тех инструментов, с помощью которых можно препятствовать реализации риска и воздействию его негативных последствий на функционирование государства, бизнес фирмы или жизнь отдельного лица.

Характер таких инструментов может быть различным, но в целом менеджер должен ответить на следующие вопросы:

- как можно снизить риск за счет подходящих превентивных мероприятий?

- как можно снизить экономический ущерб от реализации риска?

- за счет каких источников можно будет покрыть такой ущерб в случае его возникновения?

При формировании набора альтернативных подходов к управлению риском следует учитывать особенности соответствующей рисковой ситуации. Для разных типов рисков будут

характерны различные методы управления риском. Выбор методов управления риском - этап, предназначенный для формирования политики фирмы в области борьбы с риском и неопределенностью.

Необходимость подобной процедуры выбора связана с различной результативностью методов управления риском и разным объемом ресурсов, требуемых для их реализации.

Совокупность методов, выбранных на данном этапе, является программой управления рисками. Содержание этапа исполнения выбранного метода управления риском заключается в исполнении принятых на предыдущем этапе решений о реализации тех или иных методов управления риском.

Содержание названного этапа заключается в исполнении принятых на предыдущем этапе решений о реализации тех или иных методов управления риском. Это означает, что в рамках данного процесса принимаются и реализуются частные управленческие и технические решения.

Особенности процедур риск-менеджмента проявляются на данном этапе в специфике принимаемых решений, а не в том, как они реализуются.

Указанные особенности приводят к тому, что вопросы, на которые должен ответить менеджер по управлению риском, будут касаться в первую очередь процедуры исполнения решений, а именно:

- какие мероприятия необходимо реализовать?
- в какие сроки - это должно произойти?
- какие ресурсы и в каком объеме могут быть потрачены на осуществление данных мер?
- кто несет ответственность за исполнение принятых решений и осуществляет контроль за их реализацией?

Этап мониторинга предполагает обратную связь в системе управления неопределенностями. Он позволяет решить такие основные задачи: определить эффективность разработанной системы; проанализировать реализованные за период действия программы опасные ситуации, выяснить их причины; найти

слабые места, ошибки системы; заменить неэффективные методы; внести необходимые коррективы в программу.

Этап мониторинга результатов и совершенствования системы управления риском обеспечивает обратную связь в указанной системе. Это очень важный этап, так как именно он обеспечивает гибкость и адаптивность управления риском, а также динамический характер этого процесса.

Иногда результаты мониторинга процесса менеджмента опасностей бывают некорректными. Анализ соотношения реальных потерь к затратам может свидетельствовать о нулевой эффективности системы. По факту это будет как раз наоборот подтверждением высокой результативности - риски не воплотились за счет расходов на их предотвращение.

ГЛАВА VIII. КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

8.1. Сущность культуры управления рисками в организации

В настоящее время, согласно разным национальным и международным стандартам управления рисками, эффективность данной деятельности на 40% зависит от процесса, а на 60% от культуры управления рисками.

Это объясняется тем, что часто в фирмах службы риск-менеджмента не находят поддержку со стороны руководства, сотрудники фирмы расценивают управление рисками как неопределенную дополнительную нагрузку и подходят к этому вопросу формально, либо умалчивают о рисках, пытаясь избежать ответственности или наказания. По этой причине за последние годы изменились взгляды и подходы к проблемам управления рисками организации, и появился новый подход - интегративная парадигма риск-менеджмента, которая включает 3 компонента:

- интегративный риск-менеджмент, т.е. управление рисками координируется высшим руководством, и каждый сотрудник организации считает риск-менеджмент неотъемлемой частью своей работы;

- непрерывный риск-менеджмент, т.е. процесс управления рисками является постоянной частью бизнеса и общего менеджмента;

- расширенный риск-менеджмент, т.е. рассматриваются все риски- возможности и риски-опасности. В основе этого подхода лежит ориентировка и вовлечение всех сотрудников и особенно руководителей всех уровней в процесс управления рисками организации. Отметим, что на практике отечественные организации имеют своеобразный процесс управления рисками в своей деятельности, но культуру они не формируют, что отрицательно влияет как на управление рисками, так и на всю ее деятельность.

Организационная культура управления рисками (*риск ориентированная культура*) – это создание в организации такой среды, которая будет способствовать выявлению, оценке и

снижению рисков, а также формированию открытой коммуникации о рисках. Это существующая в организации система ценностей и способов поведения, которая определяет суть и форму решений, принимаемых в области управления рисками.

Культура управления рисками оказывает влияние на принимаемые руководством и работниками решения, даже если не проводится оправданный с точки зрения анализа возможных рисков и потенциальных выгод.

Культура управления рисками – тот самый инструмент, который ручается за принятие необходимых мер в процессе управления рисками в хозяйствующем субъекте, а не просто экстренных, которые часто не бывают тщательно продуманными и проверенными.

Культура управления рисками – комплексное понятие, включающее в себя ценности, убеждения, знания и осмысление риска, характерное для группы людей, имеющих общую цель, в частности, сотрудников организации либо отдельных групп внутри организации.

У любой компании, даже, если это не объявлено, не продекларировано во внутренних документах и не расписано на плакатах на стенах, есть своя определенная культура, дух, ценности, вера, убеждения. Независимо от того, заботится о них руководитель или нет, они определенным образом влияют на каждое решение, которое принимается и исполняется в компании, а также на поведение каждого сотрудника компании.

Проблема культуры управления рисками является, с одной стороны, важным компонентом современной системы риск-менеджмента компаний, с другой стороны, наименее разработанной в отечественной науке. Так, результаты ежегодного исследования ЕУ «Смена приоритетов: риск-культура в банковской сфере» показывают, что риск-культура входит в число приоритетных направлений развития: 84 % глобальных, системно значимых банков активно работают над ее развитием. Следует также отметить, что проблема культуры управления рисками разработана отечественными исследователями недостаточно; в основном труды ученых посвящены изучению

общетеоретических аспектов культуры управления рисками и культуры управления банковскими рисками.

Культуру управления рисками Джон Майкл Фаррелл, Анджела Хун характеризуют как «существующую в организации систему ценностей и способов поведения, которая определяет суть и форму решений, принимаемых в области управления рисками». Она влияет на решения, принимаемые руководством и работниками, даже в случае, если в компании не проводится анализ возможных рисков. Действенная культура управления рисками присутствует, когда работники знают позицию организации, пределы своих полномочий и могут открыто обсуждать с руководством риски, на которые им придется пойти в целях достижения долгосрочных стратегических целей компании.

Российские исследователи В. А.Зинкевич, Е. П.Лось определяют культуру управления рисками в терминах «командное знание и поведение» как «цемент», который скрепляет строительные конструкции корпоративной системы управления рисками». К. М.Стрельцова также подчеркивает исключительную важность культуры управления рисками, рассматривая ее как комплексное понятие, которое включает в себя ценности, знания, убеждения, осмысление риска, которые характерны для группы людей с общей целью; в частности, это касается каждого сотрудника и трудовых коллективов внутри организации.

Г.В.Меняйло акцент в культуре управления рисками делает на менеджменте компаний и характеризует культуру риска как степень осознания менеджментом потребности в эффективном управлении рисками в организации. Исследователь связывает культуру риска с тем, насколько компания толерантна или склонна к риску в своей повседневной деятельности. Представители Института аудиторских комитетов (KPMG) рассматривают под риск-культурой внутреннюю среду, когда руководство и сотрудники осуществляют деятельность и принимают решения на основе учета и выбора оптимального соотношения рисков и возможностей.

Таким образом, культуру управления рисками можно определить как степень осознания потребности управления рисками, основанную на ценностях, знаниях, убеждениях, осмыслении

риска со стороны руководства, трудовых коллективов, топ-менеджмента и выстраивание на этой основе деятельности и системы принятия управленческих решений с учетом оптимального соотношения возможностей, рисков, ущерба.

Зарубежные исследователи Джон Майкл Фаррелл, Анджела Хун предлагают оценивать культуру управления рисками по следующим показателям: настрой на снижение рисков, управление системой риск-менеджмента со стороны руководства среднего звена и топ-менеджеров; информирование персонала в отношении рисков; мотивация персонала на работу на основе установленных правил; степень учета рисков при принятии решений; влияние организационной риск-культуры на отношения с партнерами; оценка рисков при найме персонала (кадровые риски).

В организации с развитой риск-культурой должны быть разработаны стандарты и методики для выявления, оценки, управления рисками. В компаниях необходимо создавать такую риск-культуру, которая рассматривала бы риск как источник будущей прибыли компании. Следует отметить, что процесс внедрения и развития культуры управления рисками является длительным и сложным. Он должен исходить непосредственно от топ-менеджмента. Поскольку часто службы риск-менеджмента компании не находят поддержку со стороны руководства, рядовые сотрудники расценивают систему управления рисками как неважную, подходят к процессу оценки рисков формально, пытаясь избежать наказания или ответственности в случае возникновения негативных последствий. Так, по мнению исследователей, на систему управления рисками как процессом приходится всего 40 % работ, а на культуру управления рисками 60 %.

Исследователь Г.В.Меняйло выделяет четыре характеристики, относящиеся к сильной риск-ориентированной культуре: хорошо разработанная стратегия, лидерский стиль управления; ответственность персонала и система поощрения сотрудников; люди и коммуникации: доступность информации и развитие компетенций персонала; риск-менеджмент и инфраструктура: для каждого вида рисков необходимо использование соответствующих методов риск-менеджмента и технологий моделирования последствий

риска, требуется коллективное понимание основных рисков, нужен контроль системы риск-менеджмента. Сильная культура управления рисками характеризуется такими показателями, как гибкость; сотрудничество; дисциплина; коммуникация; лидерство.

В настоящее время отсутствует общеиспользуемая методика оценки культуры управления рисками и существует лишь несколько методов диагностики культуры управления рисками.

Компания MCKinsey and Company использует следующую модель диагностики риск-культуры: опрос и интервью для определения культуры управления рисками, анализ результатов, выявление слабых и сильных сторон, детальный разбор причин ошибок, разработка стратегии реагирования на возникающие риски (рис. 8.1.1).



Рис. 8.1.1 Модель диагностики риск-культуры компаний MCKinsey and Company³¹.

Отечественными исследователями (сайт риск-академии) разработан опросник для оценки культуры управления рисками. Также предрасположенность к риску можно измерить, используя такой инструмент, как Компас риск-типов, в основе которого лежат постулаты о различиях между людьми в их личности и характере. Его основная мысль в том, что различия между людьми «закреплены» в их личности, характере.

Баланс риск-типов и их представленность в организации и ее отделах – фактор формирования культуры риска. У каждого

³¹ Cindy Levy, Eric Lamarre, James Twining. - Taking control of organizational risk culture. McKinsey and Company. – February 2010.

сотрудника есть свой набор моральных принципов, и это оказывает сильное влияние на принимаемые им решения.

Для оценки моральных ценностей могут быть использованы психометрические инструменты. Один такой инструмент, ДНК Морали, выделяет 10 ключевых моральных ценностей, которые составляют три различных группы: этика подчинения (соответствие правилам, духу закона и т.д.); этика внимания (сочувствие, уважение, участие); этика разума (здравый смысл, опыт, рассудительность).

Понимая культуру организации, менеджер может нанимать наиболее подходящих сотрудников, может предвидеть возможные конфликты / нестыковки, которые могут возникнуть при взаимодействии с компаниями партнеров, также может быть уверен, что различные подразделения работают эффективно, понимая различия культур.

8.2. Формирование организационной культуры управления рисками

Формирование устойчивой культуры управления рисками является самым важным элементом системы управления рисками.

Фактор формирования риск-культуры – баланс риск-типов сотрудников компании и их представленность в разных отделах организации. Поскольку каждый человек обладает своим набором моральных принципов, которые оказывают влияние на принятие им решений, можно использовать некоторые психометрические инструменты. Например, ДНК морали основана на выявлении и анализе десяти основных моральных ценностей, составляющих три группы: этика разума (здравый смысл, рассудительность, опыт); этика подчинения (соответствие принципам, правилам, нормам); этика внимания (участие, сочувствие, уважение).

А-В-С модель формирования культуры, предложенная Институтом Риск-Менеджмента, включает в себя следующие основные положения (рис. 8.2.1):



Рис. 8.2.1. А-В-С модель формирования культуры³².

- принципы – выбранная человеком или группой людей позиция по отношению к риску, определяемая осознанием риска;
- «Риск-поведение» состоит из открытых, «наблюдаемы» действий по отношению к риску, включая принятие решений на основе рисков, «риск процессы», «риск-коммуникации» и т.д;
- культура управления рисками – ценности, убеждения, знания и осмысление риска, характерное для группы людей, имеющих общую цель.

Культура управления рисками, преобладающая в организации, может значительно облегчить или ухудшить процесс взаимодействия с рисками. Культура оказывает сильное влияние на способность принимать «стратегические» риски и выполнять обещания. Организации, имеющие некорректную культуру риска, могут обнаружить, что их деятельность не вполне соответствует принятым политикам или же совсем им противоречит.

Наблюдательный совет ответственен за установку, передачу и претворение в жизнь культуры риска, которая должна способствовать внедрению процессов риск-менеджмента и донесению до сотрудников стратегии компании и ее основных целей. Данный процесс начинается с поведения, принципов и культуры самих членов совета и распространяется далее по организации.

Существует два пути формирования культуры управления рисками. Она может быть установлена руководством намеренно либо может развиваться естественным путем в организации.

³² Risk Culture. Guidance from the Institute of Risk Management. – 2012.

Формирование культуры управления рисками сверху требует четкой установки от руководства, утверждения политики в области управления рисками, описания руководством своей миссии и убеждений по отношению к риску, объяснения подходов, которые руководство намерено применять для избежания угроз и увеличения возможностей. Необходима постоянная коммуникация со всеми сотрудниками, для того чтобы все знали о том, какую культуру управления рисками намерено сформировать руководство, и действовали в соответствии с принятыми политиками по отношению к риску.

Второй способ построения культуры управления рисками - это позволить ей развиваться естественным путем. Этот подход предполагает обеспечение сотрудников всеми необходимыми инструментами для грамотного взаимодействия с рисками. Когда все сотрудники организации станут применять риск-менеджмент в своей деятельности, они будут сталкиваться с меньшим количеством проблем и получают ощутимую пользу от внедрения подобных практик. В результате, осознав важность процесса управления рисками, сотрудники сформируют соответствующее «риск-поведение». Таким образом, образуется позитивный цикл - грамотное взаимодействие с риском рождает сильную культуру, которая затем порождает эффективное поведение сотрудников по отношению к риску.

Оценивая культуру управления рисками, необходимо рассматривать те аспекты культуры компании, которые имеют наибольшее потенциальное влияние. Хотя не существует определенного способа для измерения культуры риска, есть несколько методов своего рода диагностики, которые позволяют выявить и внедрить культуру управления рисками в организации. Комбинация методов зависит от условий функционирования организации и от зрелости системы риск-менеджмента в организации.

Формирование организационной культуры управления рисками сопровождается с появлением ряда психологических барьеров, таких, как:

- боязнь сотрудников говорить о проблемах и рисках руководству и открыто обсуждать их, потому что оно может не

одобрить это или посчитать виновным данного сотрудника в появлении этих недостатков - источников рисков;

- отсутствие системы мотивации и поддержки руководством сотрудников в выявлении и управлении рисками фирмы, т.е., зная, что он за выявление и управление рисками ничего не получит и это ему ничего хорошего не даст, сотрудник не затрудняет себя в определении проблемных сторон и рисков своей работы и тем более общей деятельности организации;

- наличие слишком высокой уверенности в своих силах руководством и не желание слушать мнение сотрудников, которые могут представить информацию о рисках и проблемных сторонах организации;

- ошибочное ощущение безопасности со стороны руководства и сотрудников фирмы, так как до этого рисковые ситуации не возникали в организации, т.е. фирма считала, что у нее проблем нет и не будет;

- нежелание руководства вовлекать сотрудников в систему управления рисками организации. Если сотрудники не участвуют в выявлении, оценки и минимизации рисков, они не будут чувствовать важность их выявления и представления руководству, а также их управления;

- восприятие управления рисками сотрудниками как отвлекающего процесса и его нежелание брать ответственность за конкретные риски на себя, так как это дополнительная работа, притом, достаточно сложная;

- восприятие управления рисками как слишком сложного процесса, без реализации которого можно существовать на рынке, что является неправильным мышлением, так как не учёт рисков формирует много опасностей в деятельности организации и в соответствии формирования вероятности ее ликвидации.

Для преодоления данных ментальных ловушек создания, а также развития риск-ориентированной культуры в современной организации необходимо:

- осознать важность применения управления рисками в организации со стороны руководства и желание его реализации в хозяйствующем субъекте;

- спрашивать у сотрудников организации разную информацию о рисках и проблемах деятельности, а также при необходимости советоваться, привлекать их в процесс управления ими выявленными рисками;

- назначить ответственных за выявление и минимизацию, а также устранение определенных основных рисков организации;

- создать систему стимулирования сотрудников, которые выявляют риски до их появления и участвуют в их минимизации или устранении;

- в систему развития и обучения сотрудников хозяйствующего субъекта включить программу по управления рисками и представить его особую роль в деятельности современной организации;

- распространять информацию о важных рисках между сотрудниками.

Так, формирование и развитие риск-ориентированной культуры является важным мероприятием развития системы управления рисками и всей деятельности в организации в целом.

8.3. Особенности внедрения и развития культуры управления рисками в организации

Внедрение и развитие культуры управления рисками – это сложный и продолжительный процесс. И этот процесс должен начинаться сверху, т.е. необходимо понимание, что управление рисками является всеобщей задачей и ответственностью. Зачастую служба риск-менеджмента не находит поддержку со стороны руководства, сотрудники подразделений расценивают управление рисками как неоправданную дополнительную нагрузку и, как следствие, подходят к процессу формально, а где-то сотрудники компании умалчивают о рисках, пытаясь избежать ответственности или наказания.

Первый шаг к внедрению культуры управления рисками подразумевает выявление наиболее существенных рисков и угроз, которые могут негативно повлиять на цели предприятия.

Второй шаг предполагает ранжирование выявленных рисков на основе вероятности и ущерба от их реализации.

Третий и, пожалуй, самый важный шаг - постепенное внедрение мероприятий, которые могут предотвратить либо минимизировать негативный эффект от реализации выявленных рисков.

Развитие культуры управления рисками - это постепенный процесс, требующий от руководства последовательных действий (рис. 8.3.1).

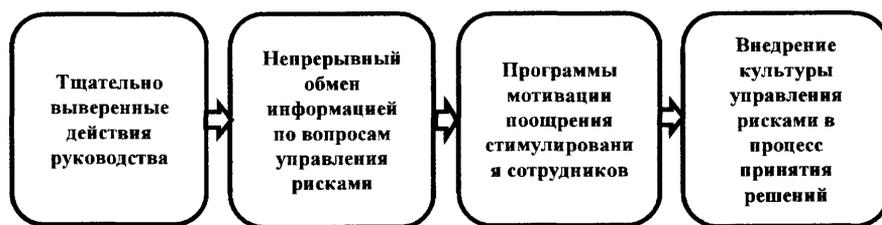


Рис. 8.3.1 Действия руководства по развитию культуры управления рисками³³.

Развитая культура управления рисками подразумевает:

- открытость - сотрудники не боятся поднимать вопросы и проблемы, с которыми они сталкиваются каждый день, и открыто обсуждать собственные ошибки, потому что на них учатся;
- сотрудничество - сигналы о возможных угрозах и рисках свободно и быстро передаются между сотрудниками;
- высокий уровень внимания - умение правильно анализировать риски и соотносить величину рисков с ожидаемыми доходами;
- быстрое реагирование на риски - системно и быстро реагировать на угрозы;
- ответственность - каждый сотрудник чувствует ответственность за принятие правильных решений;
- соблюдение правил.

Для повышения уровня культуры управления рисками в организации необходимо:

- повышать уровень значимости системы управления рисками;

³³ Morgan J.P. RiskMetrics-Technical Document // Url: jpmorgan.com

– привлекать в процесс управления рисками высшее руководство для более четкого понимания рисков, возникающих в повседневной деятельности организации;

– выстраивать материальные стимулы с учетом риска (система выплаты вознаграждений оказывает влияние на результативность работы и применяемые подходы к принятию рисков). Выплата вознаграждений должна учитывать степень проявленной работниками осмотрительности при принятии рисков;

– предоставление точной информации органам управления. Важным является также предоставление «неотфильтрованной» информации, что подразумевает предоставление информации обо всех негативных фактах с точки зрения управления рисками;

– четко формулировать риск-аппетит организации и обеспечить его применение на уровне всей организации. Обеспечить соответствие между уровнем риск-аппетита и стратегическими целями организации.

Сильная культура управления рисками отображает такие ценности, которые необходимы для эффективного управления рисками, т.е. ее элементами являются: бдительность, гибкость, сотрудничество, коммуникация, дисциплина, талант и лидерство (рис. 8.3.2):



Рис. 8.3.2 Элементы сильной культуры управления рисками³⁴.

– бдительность – всегда учитывать возникающие угрозы и возможности;

– гибкость – решать и действовать вовремя;

– сотрудничество – умение эффективно сотрудничать по вопросам риска;

– коммуникация – обмениваться информацией и идеями о рисках;

– дисциплина – знать и выполнять, то, что является правильным с точки зрения риска;

– талант – привлекать и мотивировать людей, у которых есть необходимые знания и навыки риска;

– лидерство – вдохновлять, поддерживать, практиковать вознаграждения за хорошее управление рисками.

Нет необходимости каждой компании иметь отдельного руководителя службы управления рисками, но кто-то сверху должен нести ответственность за деятельность по управлению рисками в рамках всей организации. Самое главное, чтобы все сотрудники и персонал понимали, что риск-менеджмент является частью стратегического управления компанией и что они должны помочь в управлении рисками, с которыми они сталкиваются в процессе своей работы, в идентификации, выявлении, в оценке этих рисков и формировании предложений по их оптимизации. Результатом внедрения сильной культуры управления рисками должны стать:

1) устойчивая система управления всевозможными рисками;

2) эффективная культура управления рисками и внутренний регламент процедур измерения, мониторинга и контроля с соответствующими механизмами, такими как методология измерения степени подверженности риску;

3) автоматизация инструментов управления рисками;

4) создание системы оценки рисков.

Руководство должно осознать всю важность и необходимость формирования комплексной и эффективной системы управления рисками всей компании. Без сильной культуры управления рисками никакая сумма инвестиций в информацию о риске, аналитику риска, на риск экспертов не защитят компанию от потенциального бедствия или от пропущенных возможностей для

роста. Основными действиями руководства по внедрению и развитию риск-ориентированной культуры организации должны быть (Таблица 8.3.1.):

Таблица 8.3.1.

Основными действиями руководства по внедрению и развитию риск-ориентированной культуры организации

Основные действия по внедрению культуры управления рисками	Основные действия по развитию культуры управления рисками
1. Идентификация наиболее существенных рисков и угроз, негативно влияющих на цели организации.	1. Мероприятия по развитию процесса обмена информацией между сотрудниками и руководством по вопросам управления рисками.
2. Ранжирование выявленных рисков на основе вероятности и ущерба от их реализации.	2. Разработка и реализация программ мотивации, поощрения и стимулирования сотрудников при выявлении и участии в процессе управления разными рисками.
3. Внедрение мероприятий, предотвращающих негативный эффект от реализации выявленных рисков.	3. В процесс принятия решений внедрение культуры управления рисками.

Этот процесс, в первую очередь, необходимо начинать с понимания, что управление рисками - всеобщая задача и ответственность. Развитая риск-ориентированная культура обладает такими свойствами, как: открытость, сотрудничество, высокий уровень внимания, быстрое реагирование на риски, ответственность и соблюдение правил. Внедрение и развитие риск-ориентированной культуры даст возможность организации:

- 1) обеспечить наличие применения процесса выявления рисков;
- 2) владеть всей необходимой информацией о принимаемых рисках;
- 3) быть уверенным, что сотрудники принимают все важные и необходимые риски и избегают тех, которые могут отрицательно повлиять на деятельность организации;

4) открыто обсуждать риски и их влияние на деятельность;

5) обеспечивать атмосферу или среду, которая позволит каждому работнику поднимать критические вопросы без боязни наказания;

6) эффективно осуществлять риск-менеджмент в соответствии с принятыми стандартами;

7) эффективная культура управления рисками должна давать возможность сотрудникам правильно взаимодействовать с рисками и обеспечивать им за это вознаграждение.

1. Четкое направление «сверху», т.е. заданное советом директоров и топ менеджером, в отношении вопросов управления рисками.

2. Приверженность этическим принципам в процессе принятия решений.

3. Понимание важности риск-менеджмента как непрерывного процесса, а также ясное разделение сфер владения рисками и четкость их количественной оценки.

4. Прозрачность и регулярность коммуникаций, быстрое распространение плохих новостей без какого-либо страха.

5. Поощрение надлежащего управления рисками и санкции за ненадлежащие действия.

6. Развитие знаний и навыков управления рисками при условии отлаженного функционирования специальных подразделений по управлению рисками.

7. Поддержание ценностей сотрудников, их уверенности в завтрашнем дне, предоставление различных перспектив роста.

Социальная поддержка сотрудников при одновременной концентрации на выполнении задач.

Таким образом, залогом успеха организации является наличие комплексной и эффективной системы управления рисками, в которой важным элементом является развитая и сильная риск-ориентированная культура, согласно которой управление рисками это ответственность каждого сотрудника хозяйствующего субъекта.

ГЛАВА IX. СТРАТЕГИЯ, ПОЛИТИКА И ТАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

9.1. Стратегия управления рисками

Основной стратегией управления рисками является достижение значительных конкурентных преимуществ в сфере управления рисками при снижении вероятности неблагоприятных последствий.

Конкурентное преимущество - это более выгодное положение фирмы в ситуациях риска относительно конкурирующих организаций. Такое преимущество может выражаться в двух основных вариантах. Первый вариант связан с минимизацией потенциальной возможности возникновения рисков и, соответственно, снижением уровня возможных потерь. Второй - с максимизацией потенциальной выгоды, получаемой в ситуации риска. Иными словами, чем ниже размер потерь и выше уровень доходов, возникающих в ситуациях риска, тем более выгодным и устойчивым будет положение организации на рынке по сравнению с конкурентами. Конкурентные преимущества могут быть достигнуты организацией за счет наиболее эффективного управления рисками, что имеет большое значение в процессе освоения новых рынков, выпуска новой продукции, внедрения нетрадиционных методов производства и товаропродвижения.

В условиях рыночной экономики основа стратегии управления рисками - сильная позиция на рынке и построение такой организации, которая в состоянии успешно функционировать, несмотря на непредвиденные обстоятельства, мощную конкуренцию и внутренние проблемы.

Любая стратегия нацелена на изменение существующего потенциала предприятия. Следовательно, при разработке стратегий управления рисками важно определить возможное отклонение от приращения потенциала предприятия, который этим отклонением обусловлен. Планирование стратегии управления рисками требует учета двух особенностей:

во-первых, стратегическим решениям присуща значительная отдаленность результатов реализации запланированных стратегических решений и мероприятий от момента их распространения и принятия;

во-вторых, наличие опосредованного характера воздействия стратегических решений на результаты деятельности предприятий, так как стратегические решения реализуются посредством принятия и осуществления тактических и оперативных решений. Эти особенности значительно осложняют возможность анализа последствий реализации стратегам и предусматривают оценки действия стратегических рисков только в кратко - или среднесрочной временной перспективе.

Стратегия управления рисками - ключевой элемент управления компанией. Для стабильного роста доходности компании нужна продуманная стратегия управления рисками, в основе которой - развитие возможностей для увеличения прибыли и уменьшения суммы ожидаемых убытков. Ее разработка сводится к поиску ответов на вопросы: каковы цели предприятия, какие ресурсы и действия понадобятся для их осуществления, как снизить уровень связанных с этих угроз.

Цель стратегий управления рисками - доведение выявленных и оцененных рисков до приемлемого уровня.

В круг задач стратегического управление рисками входят:

- определение сферы деятельности фирмы (в том числе оценка уровня рисков в указанной сфере) и формирование основных направлений её развития;
- разработка стратегического плана управления рисками;
- реализация стратегического плана;
- оценка результатов деятельности по управлению рисками и внесение корректив в стратегический план и методы его реализации.

Разработка стратегии управления угрозами предполагает несколько взаимосвязанных этапов: анализ настоящей стратегии анализ ассортимента продукции или услуг разработка единой стратегии. От качества выполнения каждой из них зависит успех разработанного плана действий в целом. Даже

самые изощренные стратегические шаги, не подкрепленные адекватными аналитическими данными, не принесут ожидаемого результата.

Отправная точка: анализ действующей стратегии. Сложно строить планы на будущее, не зная текущего положения дел на предприятии. Для этого необходимо проанализировать целый комплекс факторов.

Таблица 9.1.1.

Факторы, влияющие на выбор стратегии управления рисками

Внутренние	Внешние
Цели компании	Масштаб деятельности компании и степень разнообразия производимой продукции; диверсифицированность компании
Критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура по капиталовложениям по производимой продукции	Общий характер и природа недавних приобретений компании и продаж ею части своей собственности
Отношение к финансовому риску	Возможность на которые была ориентирована компания в последнее время
Стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки)	Отношение к внешним угрозам

Вносим коррективы: анализ ассортимента услуг/продукции. Проанализировав услуги/продукцию компании, можно более эффективно организовать процессы поступления, обновления и отмирания ресурсов. Для этого необходимо: определить параметры анализа: стратегические бизнес-единицы, переменные использовать финансовые показатели: доля на рынке, тенденции доли на рынке, относительная доля рынка по отношению к лидирующей компании и прочее собрать и проанализировать данные по таким показателям: сильные и

слабые стороны отрасли, характер и размер опасностей, конкурентное положение компании, снабжение ресурсами и грамотными кадрами построить матрицу продукции и динамику ее изменения внести предложение об изменении ассортимента услуг/продукции с учетом стратегических целей компании.

Новая стратегия: 4 критерия выбора Стратегические управления рисками может осуществляться на 3-х уровнях:

- портфельном – общее руководство всеми дочерними компаниями из числа корпорации с помощью ценных бумаг.

- деловом – руководство отдельными компаниями корпорации или ведущими автономную деятельность

- функциональная – управление отдельными подразделениями компании.

В практике, при управлении угрозами, определяющая роль за конкурентной стратегией. Она должна включать в себя подходы, которыми пользуется компания для привлечения клиентов, мероприятия по укреплению позиции на рынке, наступательные или оборонительные действия в случае опасности. Стратегию формируют, руководствуясь четырьмя правилами:

- максимальность выгоды – предпочтение наиболее эффективным и наименее рисковым вложениям;

- оптимальная возможность результата – выбор решений, вероятность которых приемлема для инвесторов;

- оптимальные колебания результата – выбор решений, вероятность положительного и отрицательного исхода которых различается минимально;

- оправданное соотношение выигрыша и величины угрозы – принятие решений, основываясь на оценке размера ожидаемой выгоды и масштабов риска.

За последние годы возросла популярность нового подхода, основанного на концепции совместного создания ценностей В. Ремесвейми и Ф. Гилларта. Она включает в себя 4 обязательных компонента: диалог, доступ к информации, понимание опасностей, прозрачность. За счет них достигается положительный эффект от совместной работы всех заинтересованных в результате сторон при производстве продукции или услуг.

Таблица 9.1.2

Варианты стратегии управления рисками

Вариант стратегии	Приоритетные процедуры	Примечания
Осторожная	Отказ от рисков (или передача рисков)	Предельные значения потерь, соответствующие процедуры отказа от рисков и передача рисков, устанавливаются достаточно жесткими (невысокими). На этом этапе при данной стратегии предприятия по управлению рисками применения всех процедур управления рисками равнозначно
Взвешенная	Принятие рисков (или передача рисков, или отказ рисков)	Применение каждого из этих методов не очень твердые, но и не слишком свободны. Они устанавливаются с учетом других дополнительных факторов, например фактора реальных возможностей предприятия в течение определенного периода времени
Рискованная	Принятие риска на себя или передача рисков	Предельные значения ущерба, соответствующие процедурам принятия рисков на себя и передача рисков, устанавливаются достаточно свободными (высокими)

Ярким примером такого взаимовыгодного сотрудничества стали платформы YouTube, Wikipedia и Facebook. Описанный подход к организации риск-менеджмента опирается на методику управления возвратом инвестиций.

Главная парадигма - благополучие акционеров достигается только путем создания ценности для остальных заинтересованных сторон (поставщиков, клиентов, персонала). Во внимание принимается множество взаимосвязанных угроз.

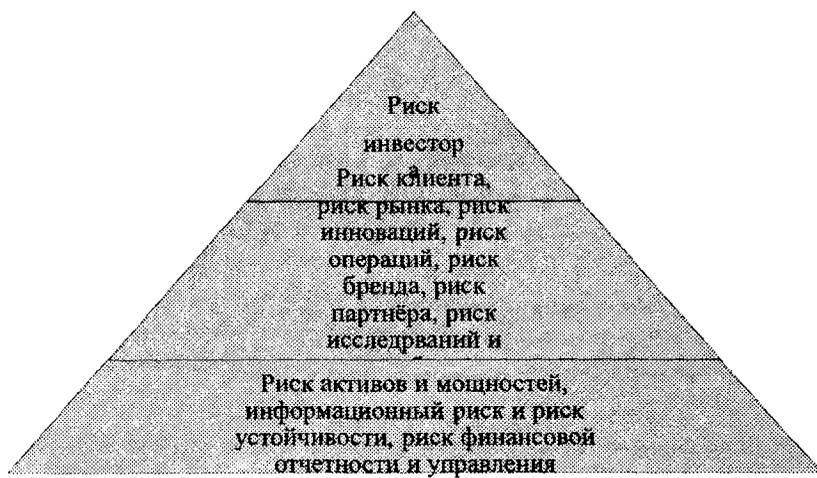


Рис. 9.1.1 Иерархия рисков в стратегическом управлении.

Новый подход к организации системы управления опасностями позволяет: привлечь акционеров в процесс постановки стратегических целей компании и принятия решений, понять, какие пункты в приоритете у собственников бизнеса свести к минимуму опасности за счет применения знаний и навыков всех акционеров в полной мере пользоваться накопленным опытом для принятия взвешенных бизнес-решений.

Новый подход предполагает формирование атмосферы доверия, вовлечение всех заинтересованных сторон в управление.

9.2. Политика управления рисками

Отправной точкой формирования политики организации можно считать совокупность всех нормативных требований, предъявляемых к сотрудникам, и способов выполнения указанных требований.

Нормативные требования включают в себя принципы предпринимательской деятельности, основные цели, объекты и сферы деятельности, а также требования к ее организации.

Реализация нормативных требований к отдельным сферам управления определяет структурную политику организации, составной частью которой является политика управления рисками.

Политика управления рисками представляет собой совокупность форм, методов, приемов и способов управления рисками, возникающими в деятельности хозяйственной организации.

В зависимости от складывающейся на рынке ситуации и целей, преследуемых организацией, политика управления рисками может принимать три четко различимые формы.

Первую форму политики управления рисками можно определить, как *политику профилактики*. Ее сущность состоит в прогнозировании возникновения рисков и принятии мер для их устранения.

Основной целью этого направления политики управления рисками является минимизация потенциальных потерь и убытков, которые может понести организация в ситуациях риска. Этого можно добиться за счет применения таких методов управления рисками, как уголовно - и административно-правовые, сдерживающие, дисциплинарные, социальные, психологические, производственные.

Второй формой политики управления рисками является *политика нейтрализации*. Ее смысл заключается в нейтрализации негативных последствий, которые часто возникают в ситуациях риска.

Основной целью политики нейтрализации является компенсация потерь и убытков организации, связанных с неудачной реализацией рискованных проектов. Для достижения указанной цели обычно используются гражданско-правовые и компенсационные методы управления.

В качестве третьей формы политики управления рисками можно выделить *политику стимулирования*. Ее основной целью является получение максимальной прибыли за счет реализации проектов с высокой степенью риска. Реализация указанной формы политики управления рисками осуществляется

посредством максимизации планируемой рентабельности проекта.

В рамках политики стимулирования, как правило, используются спекулятивные, стимулирующие и мобилизационные методы управления.

Политика управления рисками должна обеспечивать процесс развития любого хозяйствующего субъекта и стать частью комплексной стратегии предприятия, при этом необходимо разработать методики рассредоточения, диверсификации и контроля над рисками, чтобы они стали не только управляемыми на всех этапах деятельности предприятия, но и политика в их отношении была достаточно гибкой и при необходимости ее можно было модифицировать и переориентировать, так как конфликтная и постоянно меняющаяся деловая, экономическая и социальная среда делает постоянные корректировки неизбежными.

Разумеется, политика управления рисками сама по себе не обеспечивает успеха в развитии предприятия, но тем не менее может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для совершенствования и устойчивой деятельности предприятия.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько высоким, что политика управления рисками представляется единственным способом прогнозирования будущих проблем и возможностей, так как знание того, что подстерегает хозяйствующий субъект, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий.

Кроме того, политика управления рисками способствует снижению угроз при принятии решений: принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях предприятия или о внешней ситуации.

Управление рисками, поскольку оно служит информационной основой для формулирования установленных целей,

помогает обосновать и согласовать единство общей цели во внешней и внутренней системе предприятия.

Принципы политики:

1. Интегрированность. Управление рисками (снижение влияния рисков) является неотъемлемой частью деятельности Компании и всех ее процессов, входит в сферу ответственности работников Компании.

2. Структурированность и комплексность. Структурированный и комплексный подход к управлению рисками, приводящий к согласованным и сопоставимым результатам с целями Компании.

3. Адаптируемость. Структура и процесс управления рисками соотносятся и настраиваются с учетом внешних и внутренних факторов Компании, и связанными с ними целями и задачами. Все риски, возникающие по внешним или внутренним причинам, значительно влияющие на достижение целей Компании, подлежат идентификации, оценке, разработке мероприятий по снижению риска.

4. Вовлеченность. Управление рисками является частью ежедневного процесса работников. Компания уделяет особое внимание развитию риск-ориентированного мышления у работников на всех уровнях, чтобы каждый мог участвовать в процессе управления рисками (выработке предложений по снижению влияния рисков на производственную деятельность и повышения конкурентных преимуществ продукции Компании) и использовать оптимальные средства контроля в рамках своих должностных полномочий для минимизации негативных последствий рисков и максимального использования возникающих возможностей.

5. Динамичность. Риски могут возникать, меняться, исчезать по мере изменения внешних и внутренних факторов Компании. Управление рисками предвосхищает, обнаруживает, признает и реагирует на эти изменения и события соответствующим образом и своевременно.

6. Информированность. Для управления рисками используется максимально точная, полная и достоверная информация,

включая данные за прошедшие периоды, аналитические материалы, прогнозы, экспертные оценки, опыт применения продукции Компании. Управления рисками явно учитывает любые ограничения и неопределенности, связанные с имеющимися данными и ожиданиями.

7. Принятие решений, основанное на разумном балансе издержек. В процессе управления рисками Компания придерживается разумного баланса издержек на управление риском и величины возможного ущерба от наступления рисковогото события. Компания может не осуществлять никаких дополнительных мероприятий для снижения риска, если уровень риска находится на приемлемом уровне, а затраты на управление риском превышают возможный эффект.

8. Непрерывное улучшение. Управления рисками постоянно совершенствуется благодаря накоплению знаний о рисках, включая анализ реализовавшихся рисков и распространение этих знаний среди работников Компании, посредством проведения обучения.

Как правило, выбор стратегии и политики управления рисками зависит от общей стратегии и политики управления организацией, поскольку является встроенной в общую систему управления.

Политические ориентиры в области управления рисками обширны, это проявляется в выборе направлений деятельности, приоритетах ресурсных предпочтений при выборе главных долговременных партнеров и организационных форм партнерства, оценки способов развития потенциала, поиска грамотного использования сильных сторон предприятия, снижения отрицательных последствий слабых сторон и угроз внешней среды, выработки конкурентной и инновационной политики.

9.3. Тактика управления рисками

Тактика – практические методы и приемы менеджмента для достижения установленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики управления является выбор наиболее оптимального решения и самых конструктивных в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления.

Тактика – совокупность методов и средств по выполнению стратегических целей и задач в краткосрочный период.

Сущность тактического управления рисками состоит в рациональном распределении и использовании имеющихся в распоряжении организации ресурсов. Основными видами ресурсов, которые может использовать в своей деятельности современная организация, являются кадры, финансы, энергия, имущество (основные фонды).

Обычно в процессе тактического управления рисками все виды ресурсов распределяются на две основные группы.

Первую группу образуют ресурсы, находящиеся в текущем использовании. Такие ресурсы можно обозначить как оперативные. Примером оперативных ресурсов могут служить постоянные сотрудники организации, оборотные активы и долгосрочные капиталовложения, а также все виды энергии и имущества, непосредственно задействованные в производственном процессе.

В состав второй группы входят все виды ресурсов, аккумулярованные в различных внешних и внутренних фондах. Эти ресурсы называют резервными. В качестве примера можно привести кадровый резерв организации (в том числе резерв на выдвижение), резервные финансовые фонды, системы аварийного энергоснабжения, а также здания и оборудование, находящиеся на консервации.

Основной задачей тактического управления рисками является определение наиболее оптимального соотношения между оперативными и резервными ресурсами, находящимися в распоряжении организации.

Как правило, такое соотношение определяется расчетным путем, исходя из общего объема имеющихся ресурсов и с учетом сложившихся внешних и внутренних условий деятельности организации. Например, размер кадрового резерва следует определять на основании списочной численности работников предприятия и с учетом среднего уровня текучести кадров.

Существуют определенные различия между методикой расчета резерва выдвижения на руководящие должности и резерва на замещение рядовых должностей.

Размер резерва финансовых ресурсов определяется исходя из объема потенциальных потерь, которые может понести организация в случае реализации проекта, с учетом способов резервирования. Так, при создании внутренних резервных фондов размер резервируемых ресурсов должен быть равен величине потенциальных потерь или непредвиденных расходов.

В случае страхования проекта от неудачи, размер резервируемых ресурсов будет равен величине страховых взносов, уплачиваемых организацией по договору страхования.

Энергетические ресурсы, как правило, резервируются индивидуально для каждого вида энергии способом и в размере, равном стандартным нормативам. Например, электроэнергия может накапливаться в специальных аккумуляторных батареях, которые могут некоторое время поддерживать энергоснабжение предприятия в случаях непредвиденных сбоев. Кроме того, на многих крупных предприятиях имеются собственные аварийные электрогенераторы.

Имущество организации обычно специально не резервируется, а подвергается консервации только в случаях особой необходимости. Тем не менее, законсервированное имущество также может считаться стратегическим резервом организации, который может быть задействован в случае необходимости.

Не менее важным ресурсом организации является информация, которая подразделяется на два вида: динамическую, находящуюся в обработке и использовании, и статическую, хранящуюся в архивах и базах данных организации. Обычно в

процессе тактического управления рисками все виды ресурсов распределяются на две основные группы. Первую группу образуют ресурсы, находящиеся в текущем использовании. Такие ресурсы можно обозначить как оперативные. Примером оперативных ресурсов могут служить работники предприятия и т.д.

В состав второй группы входят все виды ресурсов, саккумулированные в различных внешних и внутренних фондах. Эти ресурсы обычно называют резервными. В качестве примера резервных ресурсов можно привести кадровый резерв.

Основной задачей тактического управления рисками является определение наиболее оптимального соотношения между оперативными и резервными ресурсами, находящимися в распоряжении организации.

Как правило, такое соотношение определяется расчетным путем, исходя из общего объема имеющихся ресурсов и с учетом сложившихся внешних и внутренних условий деятельности организации. Например, размер кадрового резерва следует определять на основании списочной численности работников предприятия и с учетом среднего уровня текучести кадров. Причем существуют определенные различия между методикой расчета резерва выдвижения на руководящие должности и резерва на замещение рядовых должностей.

Тактика применения системы управления рисками определяет совокупность приемов и методов системы управления рисками, а также порядок функционирования системы управления рисками и реализации процесса управления рисками, включая порядок действий должностных лиц таможенных органов при оценке рисков, разработке, согласовании, утверждении, доведении до таможенных органов, выявлении, актуализации и отмене профилей рисков, применении мер по минимизации рисков, содержащихся в профилях рисков, и учете их результатов.

ГЛАВА X. СИСТЕМА РИСК-КОНТРОЛЛИНГА ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

10.1. Понятие контроллинга

Контроллинг представляет собой систему управления какого-либо процесса, собранную из множества различных методов и инструментов.

Понятие контроллинга чаще всего встречается в управлении предприятиями. В отличие от «контроля», «контроллинг» - это более широкое понятие.

Если контроль – это обычный процесс отслеживания правильности, целостности и прочих параметров объекта контроля, то контроллинг – это система, включающая в себя: сбор информации об объекте управления; анализ данных (например, показатели производительности); планирование действий объекта управления; прогнозирование показателей объекта управления; контроль действий и результатов объекта управления.

Контроллинг (от англ. *controlling* – руководство, регулирование, управление, контроль) далеко не исчерпывается контролем. Лишь в начальной стадии развития под контроллингом имелась в виду совокупность задач в сфере учета и финансов, а контроллер (лицо, выполняющее функции службы контроллинга) был главным бухгалтером.

Затем это понятие стало толковаться шире: к функциям контроллинга стали относить финансовый контроль и оптимизацию использования финансовых средств и источников.

В современном понимании контроллинг - это система управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности организации.

В основе этой новой концепции системного управления организацией лежит стремление обеспечить успешное функционирование организации в долгосрочной перспективе. Например, контроль расхода запасов для производства, включает в себя отслеживание затрат на соответствие нормативным показателям.

Контроллинг запасов для производства включает в себя полную информационную систему об объекте управления. Например:

- анализ поставщиков запасов и их цены на продукцию;
- условия доставки и хранения запасов;
- анализ перерасхода запасов;
- планирование затрат запасов; и т.д.

Так, контроль можно назвать простым действием (пассивным) в системе управления предприятием, а контроллинг - сложным процессом, активно влияющим на результаты деятельности объекта управления.

Управление предприятием постоянно развивается, как в теоретическом, так и в практическом плане.

Контроллинг – это относительно «молодая» система управления на отечественных предприятиях, которая пришла с запада.

Как правило, контроллинг внедряют в процесс управления крупные предприятия, которые являются, или филиалами зарубежных компаний, или ведут внешнеэкономическую деятельность и перенимают методы управления у зарубежных партнеров.

Необходимость применения контроллинга на отечественных предприятиях обусловлена следующими причинами:

1. Нестабильность внешнего окружения предприятия. Данная нестабильность – постоянное явление и характеризуется таким составляющими как колебания в экономике, политические кризисы, социальные изменения в стране и обществе.

2. Срочность реагирования. Данное обстоятельство продиктовано современными требованиями экономики к быстрому реагированию на влияние внутренних и внешних факторов на деятельность организации. Например, на рост стоимости сырья для производства, на изменение курса валют и т.д.

3. Предупреждение кризисной ситуации на предприятии. Ввиду угрозы нестабильности внешней и внутренней среды предприятий, для нивелирования возможных последствий кризиса – необходимо максимально эффективно организовать процесс работы предприятия во всех направлениях его деятельности.

Учитывая, что цель любого предприятия – это получение максимально возможной прибыли – контроллинг можно назвать

системой управления финансовыми результатами деятельности предприятия.

При организации контроллинга на предприятии - необходимо учитывать все необходимые его составляющие. В общем виде, контроллинг можно разделить на две составляющих:

- ✓ Стратегический контроллинг, который включает в себя долгосрочные планы развития предприятия.

- ✓ Оперативный контроллинг, который нацелен на выполнение краткосрочных идей и планов.

Каждый из этих двух видов контроллинга включает в себя: постановку четких целей; составление подробного плана и вариантов отклонения от него по независящим от предприятия условиям; организацию оперативного управленческого учета на предприятии, данные которого составляют основу планирования и анализа при контроллинге. организацию информационной системы, отвечающей требованиям в информации для осуществления контроллинга.

Цели контроллинга есть цели управления предприятием: результативность и эффективность деятельности, достижение желаемых количественных и качественных целевых показателей деятельности.

Контроллинг как система - часть общей системы управления, подсистема информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе принятия и выполнения решений, направленная на достижение целей внешней среды.

Контроллинг осуществляет перевод управленческой деятельности на предприятии на качественно новый уровень, выполняя интегрирование, координацию и направляя деятельность различных отделов и подразделений предприятия на достижение целей оперативных и стратегических планов.

Контроллинг как процесс - процесс сбора, обработки, предоставления информации субъектам об объектах и результатах экономической деятельности в системе управления;

информационный сервис в процессе принятия и исполнения решений.

Концепция контроллинга – средство активного предотвращения кризисных ситуаций.

Принципом этой концепции, является оперативное сравнение основных плановых (нормативных) и фактических показателей с целью выявления отклонений между ними и определение взаимосвязи и взаимозависимости этих отклонений на предприятии с целью воздействия на узловые факторы нормализации деятельности.

Современный контроллинг включает в себя управление рисками (страховой деятельностью предприятий), обширную систему информационного снабжения предприятия, систему оповещения путём управления системой ключевых («финансовых») индикаторов, управление системой реализации стратегического, тактического и оперативного планирования и систему менеджмента качества.

Функции контроллинга:

- формирование и представление управленческой информации;
 - контроль выполнения решений органов управления.
- Предотвращение отрицательных результатов деятельности;
- анализ экономических показателей, выявление отклонений от плановых, нормативных значений, установление причин.
- Предложения по совершенствованию деятельности.

Объекты контроллинга:

- решения и действия центров управления. Процессы, ресурсы, труд, риски;
- информация о деятельности (выполнение планов, показателей);
- результаты деятельности. Резервы повышения эффективности.

Основания контроллинга:

- законодательство Республики Узбекистан;
- Устав, решения высших органов управления предприятием;

- стратегия развития предприятия;
- тактика: локальные стратегии (производственная, сбытовая, финансовая, кадровая), организационная система (структура, корпоративные стандарты, организация труда и оплаты), система управления предприятием (системы: планирования и бюджетирования, информации, контроля, мотивации);
- способы, методы, средства контроллинга.
- результаты деятельности. Резервы повышения эффективности.

Контроллинг—ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия. Следовательно, термин «экономический контроллинг» означает процесс управления, регулирования, надзора, контроля комплексной деятельности предприятия (рис. 10.1.1).

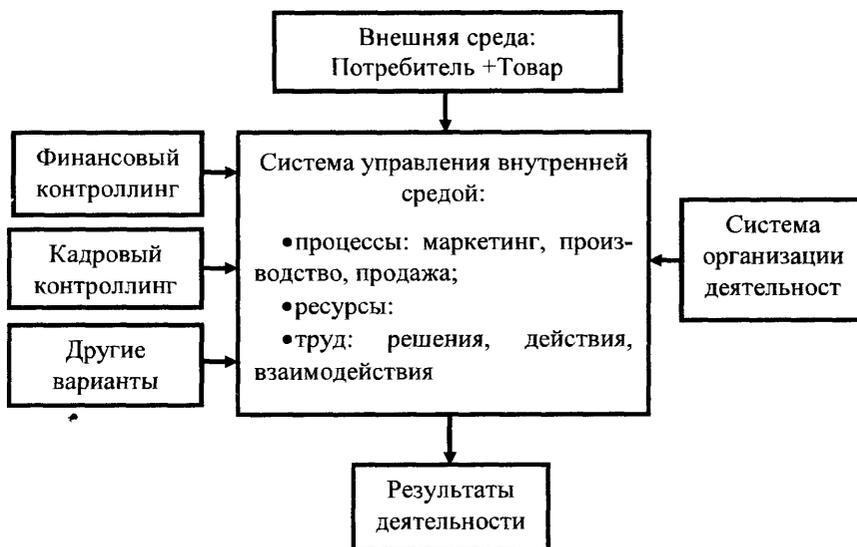


Рис. 10.1.1 Схема экономического контроллинга.

Контроллинг необходим:

- владельцам – для реализации стратегии, управления исполнительной дирекцией (планирование, контроль, мотивация);
- исполнительной дирекции – для реализации стратегии, управления текущей и оперативной деятельностью, повышения производительности труда (решений, действий, взаимодействия);
- инвесторам – для определения устойчивости развития, потенциала деятельности;
- сотрудникам – для понимания целей, задач, действий, взаимодействия в решении поставленных задач.

Виды контроллинга:

- комплексный (экономический);
- процессный (маркетинговый, производственный, сбытовой, коммерческий);
- ресурсный (финансовый, кадровый, информационный и т. д.);
- трудовой (трудовые показатели).

Цель экономического контроллинга - оперативное (каждодневное) применение системы управления, выполнение принятых решений (достижение запланированных показателей текущего года) в рамках системы и процесса организации деятельности.

Современные условия функционирования предприятий предполагают внедрение в традиционный процесс управления предприятием новых инструментов комплексного решения многочисленных управленческих проблем.

На функционирование предприятия в первую очередь оказывают воздействие внешние факторы, к которым относятся быстро меняющаяся экономическая ситуация в Узбекистане, изменения в правовом обеспечении деятельности предприятия, активность конкурентов предприятия. Также оказывают влияние внутренние факторы, к которым относятся характеристики производственного процесса, процессы принятия решения в условиях неопределенности внешней среды.

Возникновение неопределенности диктуется недостаточностью и наличием неполной информации при принятии управленческого решения. В связи с этим возникает необходимость применения определенных новых инструментов управления, которые будут способствовать реализации следующего:

- своевременно осуществлять выявление неблагоприятных ситуаций в процесс функционирования предприятия;

- правильно формулировать и осуществлять постановку целей предприятия на всех уровнях управления;

- осуществлять диагностику причин, которые вызвали возникновение ситуации риска и привели к получению негативного результата;

- осуществлять обеспечение информационной поддержки в процессе управления бизнес-процессами на предприятии;

- формировать прогноз изменения экономического положения предприятия в процессе воздействия факторов внешней и внутренней среды или принятия определенных управленческих воздействий.

Для решения вышерассмотренных задач современный процесс управления предприятием должен включать использование совокупности инструментов контроллинга.

Применение инструментов контроллинга на предприятии позволяет перевести управленческий процесс на качественно новый уровень.

Применение контроллинга на предприятии позволяет проводить мониторинг показателей деятельности предприятия и на его основе осуществлять совершенствование функционирования предприятия, а также повышать его конкурентоспособность. Например, на основе анализа информации, которая содержится в производственной программе предприятия, устанавливающей качество, вид, количество выпускаемой в единицу времени продукции, применение инструментов контроллинга дает возможность определения оптимальной потребности подразделений и предприятия в целом в ресурсах и рабочей силе. Например, одной из функций контроллинга логистики является оптимизация процессов управления складс-

кой деятельностью предприятия на основе анализа используемых моделей управления складскими запасами или разработки новой модели управления запасами на складе. При этом исследование применяемой на предприятии модели управления запасами с позиции контроллинга предполагает определение оптимальной последовательности процедур снабжения и пополнения запасов, которая обеспечивает формирование минимальных суммарных затрат, связанных с поставками ресурсов на предприятие, их складированием и хранением и потерями предприятия в связи с убытками вследствие неудовлетворенного спроса.

Таким образом, необходимо отметить, что применение инструментов контроллинга на предприятии дает возможность проведения всестороннего анализа функционирования предприятия и выработке оптимальной стратегии предприятия по всем направлениям его деятельности.

10.2. Риск-контроллинг и его роль в управлении организацией

Риск-контроллинг следует понимать как обобщенную систему методологического, информационно-аналитического обеспечения принятия адекватных управленческих решений в процессе деятельности хозяйствующего субъекта в условиях завышенных рисков и экономической нестабильности. Эта система должна быть непосредственно направлена на своевременное обнаружение и нейтрализацию угроз и рисков внешнего и внутреннего характера, затрудняющих достижение целей эффективного развития компании. Таким образом, риск-контроллинг, по сути, является основой для всей системы управления организацией, также выступает инструментом стратегического менеджмента.

Риск-контроллинг необходим для повышения эффективности принимаемых управленческих решений по линии риск-менеджмента и антикризисного управления, но это только часть его функций. В целом же механизм риск-контроллинга должен

быть ориентирован на общую систему управления организацией (рис. 10.2.1).



Рис 10.2.1 Место риск-контроллинга в системе управления организацией.

Представленная схема иллюстрирует авангардную позицию риск-контроллинга в общей системе управления организацией, благодаря чему процедуры и методы риск-контроллинга обеспечивают раннее обнаружение рисков и угроз внешней и внутренней среды бизнеса по отношению ко всем важнейшим направлениям деятельности компании. С учетом аналитических, методических, информационных материалов риск-контроллинга осуществляется собственно управленческая функция, причем не только опосредовано через систему контроллинга, но и напрямую. В рамках такой конструкции риск-контроллинг служит, как целям стратегического и оперативного управления организационным развитием, так и решению задач антикризисного управления или риск-менеджмента.

Основной целью риск-контроллинга считается информационно-аналитическая поддержка риск-менеджмента на предприятии

для комплексного управления рисками. Определяющими задачами риск-контроллинга для достижения данной цели являются:

- выявление, анализ и оценка рисков;
- распределение рисков и определение желаемых значений показателей;
- контроль рисков;
- подготовка управленческой отчетности по состоянию рисков организации и передача информации в управляющие подразделения;
- построение системы для определения, анализа и оценки рисков;
- координация различных фаз процесса риск-менеджмента внутри и между отдельными звеньями системы управления;
- консультативно-правовая поддержка руководства организации по вопросам, касающимся управления различными рисками.

Основные функции риск-контроллинга в системе управления рисками приведены в таблице 10.2.1.

Таблица 10.2.1.

Основные функции риск-контроллинга в системе управления рисками

Функции риск-контроллинга	Влияние на систему риск-менеджмента
Информационная функция	Информационная поддержка риск-менеджмента: сбор и систематизация информации о рисках с целью минимизации возможных потерь в будущем
Методическая функция	Разработка инструментария риск-менеджмента; формулировка критериев и выработка альтернативных вариантов
Контрольная функция	Осуществление контроля рисков; определение допустимых отклонений рисковых показателей

Риск-контроллинг позволяет сформировать общее представление о профиле рисков предприятия, а также выбрать наиболее

эффективные способы оценки рисков и методы воздействия на выявленные риски.

На ошибочные оценки будущих периодов действия организации могут оказывать воздействие возникшие в период проведения анализа проблемы и ошибки, которые не были вовремя устранены.

Вся система риск-контроллинга направлена на управление текущим анализом базовых и фактических показателей, чтобы предупредить и устранить ошибки и отклонения, как в данном периоде, так и в будущем. Исходя из этого центральной функцией риск-контроллинга, считаем – предупреждение возникновения кризисных ситуаций и сведение рисков к минимуму.

От выбора подхода к организации риск-контроллинга зависит эффективность системы управления рисками в целом.

При принятии во внимание определенную стадию жизненного цикла компании представляется должным создать механизм риск-контроллинга с приоритетами в развитии компании, наиболее актуальных непосредственно в данный период. Несомненно, что характерная черта организационного развития на стадии динамичного роста бизнеса другая, чем на стадии зрелости или упадка, в соответствии разнятся задачи и цели управления, что детерминирует значимость того или иного направления риск-контроллинга в конкретный период времени.

Вся система риск-контроллинга направлена на управление текущим анализом базовых и фактических показателей, чтобы предупредить и устранить ошибки и отклонения, как в данном периоде, так и в будущем. Исходя из этого центральной функцией риск-контроллинга, считаем - предупреждение возникновения кризисных ситуаций и сведение рисков к минимуму.

Существуют различные подходы к организации риск-контроллинга на предприятиях. Выбор того или иного подхода, во многом, определяется стабильностью развития предприятия, эффективностью существующих методик управления, готовностью руководства к изменениям в методике управления.

Выделим следующие подходы к организации риск-контроллинга:

- риск-контроллинг отдельных видов хозяйственной деятельности;
- риск-контроллинг финансовой деятельности;
- риск-контроллинг финансово-хозяйственной деятельности;
- стратегический риск-контроллинг.

Характеристика перечисленных подходов приведена в таблице 10.2.2.

Таблица 10.2.2.

Характеристика подходов к организации риск-контроллинга на предприятиях

Модель Краткая характеристика	Риск-контроллинг отдельных видов хозяйственной деятельности	Риск-контроллинг финансовой деятельности	Риск-контроллинг производственной и финансовой деятельности	Стратегический риск-контроллинг
Цель	Предоставление системе риск-менеджмента информации о рисках, присутствующих наиболее значимым видам деятельности предприятия	Предоставление системе риск-менеджмента информации о финансовых рисках	Предоставление системе риск-менеджмента информации о рисках финансовой и хозяйственной областях деятельности предприятия	Предоставление системе риск-менеджмента информации о рисках финансовой и хозяйственной областях деятельности предприятия с ориентацией на стратегические цели развития
Особенности	Фрагментарный, несистематический характер, круг анализируемых рисков ограничен	Фрагментарный характер, круг анализируемых рисков ограничен	Формализованный характер; охватывается большинство рисков	Комплексный характер; охватываются риски, присутствующие во всех сферах деятельности предприятия

Преимущества	Простота внедрения за счет небольшого количества контролируемых рисков	Простота внедрения за счет небольшого количества контролируемых рисков	Возможность управления наиболее существенными рисками предприятия	Ориентация на стратегические цели развития предприятия; достижение целевых показателей деятельности
Недостатки	Затруднительно учесть все влияющие риски	Затруднительно учесть все влияющие риски	Недостаточная комплексность, зависимость результатов от неучтенных факторов риска	Потребность в высоком профессиональном уровне специалистов
Сфера применения	Малые и средние предприятия	Любые предприятия	Любые предприятия	Крупные предприятия

Таким образом, построение системы риск-менеджмента с внедрением в нее элементов риск-контроллинга является одним из приоритетных направлений исследования, требующих дальнейшего рассмотрения и систематизации.

10.3. Сущность и особенности применения системы риск-контроллинга финансовой деятельности предприятия

В общей системе контроллинга, организуемого на предприятии, выделяется один из центральных его блоков – финансовый риск-контроллинг.

Финансовый риск-контроллинг представляет собой управляющую систему, координирующую взаимосвязи между формированием информационной базы, финансовым риск-анализом, финансовым риск-планированием и внутренним риск-контролем, обеспечивающую концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях управления финансовыми рисками предприятия, своевременное выявление отклонении фактических его результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, направленных на его нормализацию.

Финансовый риск-контроллинг в подсистеме антикризисного управления должен обеспечивать согласование структуры

инвестиций и финансирования по времени таким образом, чтобы работа организации была финансово устойчивой, с достаточным уровнем платежеспособности и ликвидности.

Следовательно, в современных нестабильных условиях необходима научно-обоснованная система методов и приемов финансового риск-контроллинга, которая обеспечит достижение оптимальной структуры финансирования, когда разумным образом сочетаются внешние и внутренние источники средств, а также собственные и заемные краткосрочные и долгосрочные пассивы.

Основными функциями финансового риск-контроллинга являются:

- наблюдение за ходом реализации рискованных решений, установленных системой плановых финансовых показателей и нормативов;

- измерение степени отклонения фактических результатов финансового риск-менеджмента от предусмотренных;

- разработка оперативных рискованных решений по нормализации финансовой деятельности предприятия в соответствии с предусмотренными целями и показателями;

- корректировка при необходимости отдельных целей и показателей риск-менеджмента в связи с изменением внешней финансовой среды, конъюнктуры финансового рынка и внутренних условий осуществления хозяйственной деятельности предприятия.

- построение системы финансового риск-контроллинга на предприятии базируется на определенных принципах, основными из которых являются:

- направленность системы финансового риск-контроллинга на реализацию разработанной финансовой стратегии предприятия.

- многофункциональность финансового риск-контроллинга.

- соответствие методов финансового риск-контроллинга специфике методов риск-анализа и риск-планирования;

- своевременность операций контроллинга.

- гибкость построения контроллинга.

- простота построения контроллинга.

- экономичность контроллинга.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что внедрение на предприятии системы финансового риск-контроллинга позволит существенно повысить эффективность всего процесса управления его финансовыми рисками. В системе основных функций финансового риск-менеджмента важная роль принадлежит осуществлению на предприятии внутреннего финансового риск-контроля.

Внутренний финансовый риск-контроль представляет собой организуемый предприятием процесс проверки исполнения и обеспечения реализации всех принятых решений в области управления финансовыми рисками с целью реализации финансовой стратегии и предупреждения кризисных ситуаций, приводящих к его банкротству. Создание систем внутреннего риск-контроля является неотъемлемой составной частью построения всей системы управления предприятием с целью обеспечения его эффективности.

Системы внутреннего риск-контроля создаются на предприятии по линейному и функциональному принципу или одновременно сочетают в себе оба эти принципа. В основе этих систем лежит разделение контрольных обязанностей отдельных служб и их менеджеров. Повышению эффективности реализации функции внутреннего контроля способствует внедрение на предприятии эффективной комплексной управляющей системы, получившей название «контроллинг».

Концепция контроллинга была разработана в 80-е годы минувшего столетия как средство активного предотвращения кризисных ситуаций, приводящих предприятие к банкротству. Принципом этой концепции, получившей название «управление по отклонениям», является оперативное сравнение основных плановых (нормативных) и фактических показателей с целью выявления отклонений между ними и определение взаимосвязи и взаимозависимости этих отклонений на предприятии с целью воздействия на узловые факторы нормализации деятельности. Система контроллинга начинает внедряться и в нашу практику.

В общей системе контроллинга, организуемого на предприятии, выделяется один из центральных его блоков - финансовый риск-контроллинг.

Финансовый риск-контроллинг представляет собой регуляторную управляющую систему, координирующую взаимосвязи между формированием информационной базы, финансовым риск-анализом, финансовым риск-планированием и внутренним риск-контролем, обеспечивающую концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях управления финансовыми рисками предприятия, своевременное выявление отклонений фактических его результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, направленных на его нормализацию.

Как видно из определения, финансовый риск-контроллинг не ограничивается рамками только внутреннего контроля, а служит действенным механизмом формирования, реализации и корректировки всех основных управленческих решений в сфере управления финансовыми рисками предприятия.

Основными функциями финансового риск-контроллинга являются:

- наблюдение за ходом реализации рискованных решений, установленных системой плановых финансовых показателей и нормативов;
- измерение степени отклонения фактических результатов финансового менеджмента от предусмотренных;
- диагностирование по размерам отклонений серьезных ухудшений в финансовом состоянии предприятия и существенного снижения темпов его финансового развития;
- разработка оперативных рискованных решений по нормализации финансовой деятельности предприятия в соответствии с предусмотренными целями и показателями;
- корректировка при необходимости отдельных целей и показателей менеджмента в связи с изменением внешней финансовой среды, конъюнктуры финансового рынка и внутренних условий осуществления хозяйственной деятельности предприятия.

Построение системы финансового риск-контроллинга на предприятии базируется на определенных принципах, основными из которых являются (рис.10.3.1):



Рис. 10.3.1 Состав основных принципов построения системы финансового риск-контроллинга на предприятии.

1. Направленность системы финансового риск-контроллинга на реализацию разработанной финансовой стратегии предприятия. Для того, чтобы быть эффективным финансовый риск-контроллинг должен носить стратегический характер, т.е. отражать основные приоритеты финансового развития предприятия. Это определяет целенаправленное ограничение данным контроллингом рассматриваемых финансовых операций. Обширный

контроль над всеми текущими финансовыми операциями не имеет смысла, так как будет лишь отвлекать менеджеров от более важных целей управления финансовыми рисками.

Многофункциональность финансового риск-контроллинга. Он должен обеспечивать контроль реализации приоритетных показателей финансового развития с учетом факторов риска не только по предприятию в целом, но и в разрезе отдельных его центров ответственности, предусматривать возможность сравнения контролируемых показателей со среднеотраслевыми, обеспечивать взаимосвязь рассматриваемых финансовых показателей, складывающихся в условиях риска, с другими важнейшими показателями хозяйственной деятельности предприятия.

Ориентированность финансового риск-контроллинга на количественные стандарты. Эффективность управляющих действий контроллинга значительно возрастает, если контролируемые стандарты деятельности выражены конкретными количественными показателями. Это не означает, что контроллинг не должен охватывать качественные аспекты - речь идет лишь о том, что эти качественные аспекты должны быть выражены в системе количественных стандартов, что исключит различное их толкование.

Соответствие методов финансового риск-контроллинга специфике методов риск-анализа и риск-планирования. В процессе организации внутреннего контроллинга необходимо ориентироваться на весь арсенал ранее рассмотренных систем и методов финансового риск-планирования (при подготовке стандартов контроля) и риск-анализа (при подготовке показателей, отражающих фактически достигнутые результаты, и выявлении причин их отклонений от стандартов).

Своевременность операций контроллинга. Эта своевременность заключается не в высокой скорости или частоте осуществления контрольных и функций, а в адекватности периодов контрольных и корректирующих действий периоду осуществления отдельных операций, связанных с генерированием финансовых рисков. Главное условие своевременности финансового контроллинга заключается в следующем: он должен носить характер "раннего предупреждения кризисного развития", т.е. позволять

устранять текущие отклонения прежде, чем они примут серьезный характер.

6. Гибкость построения контроллинга. Финансовый риск-контроллинг должен быть построен с учетом возможности приспособления к новым финансовым инструментам; к новым нормам и видам осуществления операционной, инвестиционной и финансовой деятельности; к новым технологиям и методам осуществления финансовых операций. Без достаточной степени гибкости система риск- контроллинга не будет эффективной даже в тех областях управления финансовыми рисками, для которых она изначально строилась.

Простота построения контроллинга. Простейшие формы и методы финансового риск-контроллинга, построенного в соответствии с его целями, требуют меньших усилий риск-менеджеров и, как правило, более экономичны.

Экономичность контроллинга. Затраты по осуществлению финансового риск-контроллинга должны быть минимизированы с позиций их адекватности эффекту этой системы. Это означает, что объем расходов по организации риск-контроллинга не должен превышать размера того эффекта (снижения затрат, прироста доходов, увеличения прибыли и т.п.), который достигается в процессе его осуществления. Это общее требование к построению любых видов контроллинга на предприятии с позиций целевой его ориентации. С учетом перечисленных принципов финансовый риск-контроллинг на предприятии строится по следующим основным этапам (рис. 10.3.2):

2. Определение видов и сферы контроллинга. В соответствие с концепцией построения системы контроллинга, он подразделяется на следующие основные виды: стратегический контроллинг; текущий контроллинг; оперативный контроллинг. Каждому из перечисленных видов контроллинга должна соответствовать определенная его сфера периодичность осуществления его функций. В таблице 10.3.1. приведены основные характеристики отдельных видов финансового риск-контроллинга на предприятии.

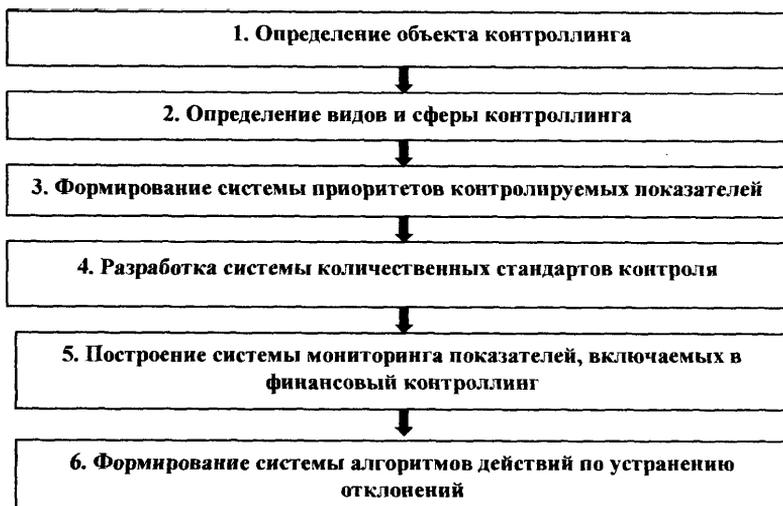


Рис. 10.3.2 Содержание и последовательность этапов построения системы финансового риск-контроллинга на предприятии.

Таблица 10.3.1.

Характеристика отдельных видов финансового риск – контроллинга на предприятии

Виды финансового риск – контроллинга	Основная сфера контроллинга	Основной контрольный период
Стратегический контроллинг	Реализация финансовой стратегии и её целевых показателей	Квартал: год
Текущий контроллинг	Реализация текущих финансовых планов	Месяц: квартал
Оперативный контроллинг	Реализация бюджетов	Неделя: декада; месяц

3. Формирование системы приоритетов контролируемых показателей. Вся система показателей, входящих в сферу каждого

вида финансового риск-контроллинга, ранжируется по значимости.

В процессе такого ранжирования вначале в систему приоритетов первого уровня отбираются наиболее важные из контролируемых показателей данного вида контроллинга; затем формируется система приоритетов второго уровня, показатели которого находятся в факторной связи с показателями приоритетов первого уровня; аналогичным образом формируется система приоритетов третьего и последующих уровней. Такой подход к формированию системы контролируемых показателей облегчает подход к их разложению при последующем объяснении причин отклонения фактических величин от предусмотренных соответствующими заданиями.

При формировании системы приоритетов следует учесть, что они могут носить разный характер для отдельных типов центров ответственности; для отдельных направлений финансовой деятельности предприятия; для различных аспектов формирования, распределения и использования финансовых ресурсов. Однако при этом должна быть обеспечена как иерархическая сводимость всех контролируемых показателей по предприятию в целом, так и их сводимость по отдельным направлениям управления финансовыми рисками.

Стратегический контроллинг дает возможность проанализировать в целом функционирование предприятия с позиции выполняемости его целей и выявить факторы препятствующие деятельности предприятия. Механизм стратегического контроллинга дает возможность выполнять задачи, которые непосильны отдельному субъекту управления - руководителю и предполагает цикличность контроля показателей деятельности предприятия. Основными ключевыми продуктами функционирования механизма стратегического контроллинга выступают: миссия, совокупность стратегических целей, стратегия развития предприятия, стратегические планы, бизнес-проекты, стратегические управленческие решения.

Стратегический контроллинг применяется как помощь руководителю предприятия в эффективном использовании имеющихся преимуществ и создании новых потенциалов успешной деятельности в перспективе. Стратегический контроллинг используется как

внутренний аналитический инструмент менеджеров и собственников предприятия при разработке стратегии, стратегических целей и задач. Следовательно, специалисты по контроллингу заинтересованы в содействии менеджменту в формировании миссии предприятия, определении ключевых целевых показателей деятельности, созданию стратегии их достижения, разработке факторов успеха и планированию мероприятий, реализация которых необходима для достижения поставленных целей.

Основой оперативного контроллинга являются результаты, данные определенного (текущего) периода в основном в бухгалтерской учетной системе. Главная опора оперативного контроллинга - это система бюджетов, благодаря которой руководитель может заранее избежать кризисной ситуации при помощи заблаговременной оценки эффективности управления, решения которого помогают правильным образом распределить необходимые ресурсы между подразделениями предприятия, а также помогают сформировать путь развития организации.

Оперативный контролинг обеспечивает эффективность, когда он основывается на учете всех затрат, поэтому происходит постоянное наблюдение за расходами ресурсов, из-за которых возникают эти затраты. Сравнение фактических и плановых значений затрат позволяет оказать прямое воздействие на величину всех затрат. Когда происходит образование бюджета предприятия, затраты рассматриваются по-разному. Это зависит от времени их возникновения, вида и т.д. Пример формирования системы приоритетов контролируемого показателя суммы чистой прибыли по операционной деятельности приведен в табл.10.3.2

4. Разработка системы количественных стандартов контроля. После того, как определен и ранжирован перечень контролируемых показателей, возникает необходимость установления количественных стандартов по каждому из них. Такие стандарты могут устанавливаться как в абсолютных, так и в относительных показателях. Кроме того, такие количественные стандарты могут носить стабильный или подвижный характер (подвижные количественные стандарты могут быть использованы при контроле показателей гибких бюджетов, для корректировки стандартов при изменении учетной ставки, темпов инфляции и т.п.).

Таблица 10.3.2

Пример формирования системы приоритетов контролируемого показателя суммы чистой прибыли с учетом факторов риска по операционной деятельности предприятия

Приоритеты первого порядка	Приоритеты второго порядка	Приоритеты третьего порядка	и т.д.
Сумма чистой прибыли	Сумма доходов	Уровень цен на продукцию Объем реализации продукции Структура реализации продукции	
	Сумма затрат	Уровень цен и тарифов на услуги Объем производства продукции Структура производства продукции	
	Сумма налоговых платежей	Изменение системы налогов Изменение ставок налогообложения Изменение системы налоговых льгот	

5. Построение системы мониторинга показателей, включаемых в финансовый риск-контроллинг. Система мониторинга (или как ее часто переводят «следящая система») составляет основу финансового риск-контроллинга, самую активную часть его механизма.

Система финансового мониторинга представляет собой разработанный на предприятии механизм постоянного наблюдения за важнейшими показателями финансовой деятельности, подверженными факторам риска, определения размеров отклонений фактических результатов от предусмотренных и выявления причин этих отклонений. Построение системы мониторинга важнейших финансовых показателей охватывает следующие основные этапы (рис. 10.3.3).

а) Построение системы информативных отчетных показателей по каждому виду финансового риск-контроллинга основывается на данных финансового и управленческого учета. Эта система представляет собой так называемую «первичную информационную базу наблюдения», необходимую для последующего расчета агрегированных по предприятию отдельных аналитических

абсолютных и относительных финансовых показателей, характеризующих результаты управления финансовыми рисками предприятия.

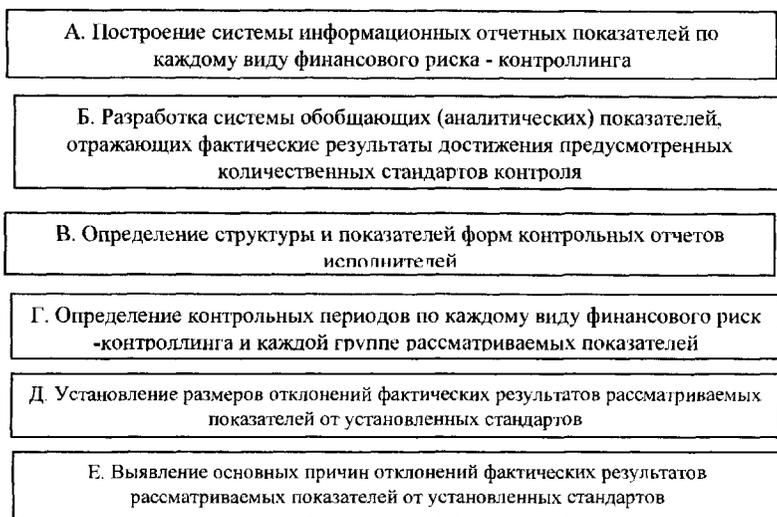


Рисунок 10.3.3 Содержание и последовательность основных этапов построения системы мониторинга контролируемых показателей финансовой деятельности предприятия, подверженных факторам риска.

б) Разработка системы обобщающих (аналитических) показателей, отражающих фактические результаты достижения предусмотренных количественных стандартов контроля, осуществляется в четком соответствии с системой контролируемых показателей. При этом обеспечивается полная сопоставимость количественного выражения установленных стандартов и рассматриваемых аналитических показателей.

В процессе разработки такой системы строятся алгоритмы расчета отдельных обобщающих (аналитических) показателей с использованием первичной информационной базы наблюдения и методов финансового риск-анализа.

в) Определение структуры и показателей форм контрольных отчетов (рапортов) исполнителей призвано сформировать систему носителей контрольной информации. Для обеспечения эффективности контроллинга такая форма отчета должна быть стандартизирована и содержать следующую информацию:

- фактически достигнутое значение контролируемого показателя (в сопоставлении с предусмотренным);
- размер отклонения фактически достигнутого значения контролируемого показателя от предусмотренного;
- факторное разложение размера отклонения (если контролируемый показатель поддается количественному разложению на отдельные составляющие). Алгоритм такого разложения должен быть определен и доведен до каждого исполнителя заранее;
- объяснение причин отрицательных отклонений по показателю в целом и отдельным его составляющим;
- указание лиц, виновных в отрицательном отклонении показателя, если это отклонение вызвано внутренними факторами деятельности подразделения.

Форма стандартного контрольного отчета (рапорта) исполнителя дифференцируется в соответствии с содержанием доведенного ему бюджета (плана).

г) Определение контрольных периодов по каждому виду финансового риск-контроллинга и каждой группе рассматриваемых показателей в целом основывается на рекомендациях, изложенных в таблице 10.3.2.

Конкретизация контрольного периода по видам контроллинга и группам показателей определяется «срочностью реагирования», необходимой для эффективного управления финансовой деятельностью на данном предприятии. С учетом этого принципа выделяют:

- недельный (декадный) контрольный отчет;
- месячный контрольный отчет;
- квартальный контрольный отчет.

д) Установление размеров отклонений фактических результатов рассматриваемых показателей от установленных стандартов осуществляется как в абсолютных, так и в относительных показателях. Так как каждый показатель содержится в контроль-

ных отчетах исполнителей, на данной стадии он агрегирует в рамках предприятия в целом. При этом по относительным показателям все отклонения подразделяются на три группы:

- положительное отклонение;
- отрицательное «допустимое» отклонение;
- отрицательное «критическое» отклонение.

Для проведения такой градации на каждом предприятии должен быть определен критерий «критических» отклонений, который может быть дифференцирован по контрольным периодам.

е) Выявление основных причин отклонений фактических результатов рассматриваемых показателей от установленных стандартов проводится по предприятию в целом и по отдельным «центрам ответственности».

В процессе такого анализа выделяются и рассматриваются те показатели финансового риск-контроллинга, по которым наблюдаются «критические» отклонения от целевых нормативов, заданных текущих планов и бюджетов.

По каждому «критическому» отклонению (а при необходимости и менее значимым размерам отклонений показателей приоритетов первого порядка) должны быть выявлены вызвавшие их причины.

В процессе осуществления такого анализа в целом по предприятию используются соответствующие разделы контрольных отчетов исполнителей.

б. Формирование системы алгоритмов действий по устранению отклонений является заключительным этапом построения финансового риск-контроллинга на предприятии. Принципиальная система действий менеджеров предприятия в этом случае заключается в трех алгоритмах (рис. 10.3.4):

а) «Ничего не предпринимать». Эта форма реагирования предусматривается в тех случаях, когда размер отрицательных отклонений значительно ниже предусмотренного «критического» критерия.

б) «Устранить отклонение». Такая система действий предусматривает процедуру поиска и реализации резервов по обеспечению выполнения целевых, плановых или нормативных показателей.

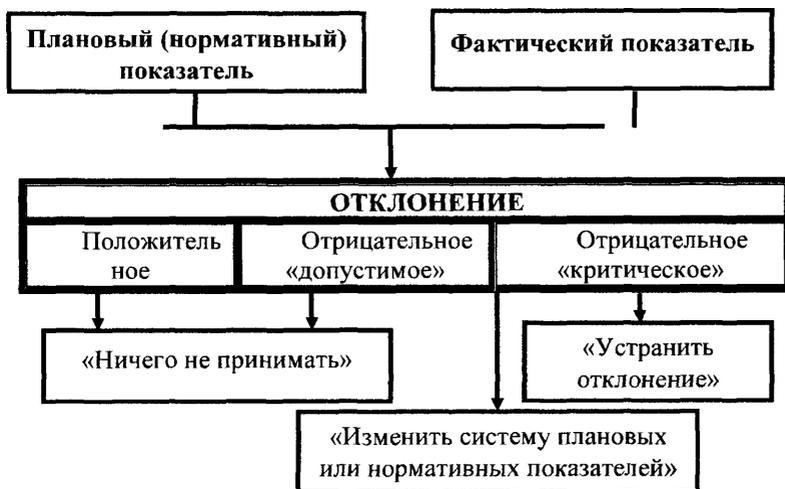


Рис. 10.3.4 Формирование принципиальных алгоритмов действий по устранению различных видов отклонений фактических результатов управления финансовыми рисками от предусмотренных.

в) «Изменить систему плановых или нормативных показателей». Такая система действий предпринимается в тех случаях, если возможности нормализации отдельных аспектов финансовой деятельности, подверженных факторам риска, ограничены или вообще отсутствуют.

Состав и объем функций и задач финансового контроллинга зависят от видов, масштабов деятельности, специфики конкретного предприятия и ограничиваются пониманием рациональности и эффективности (должен не усложнять деятельность, оперативность; затраты на разработку и внедрение полностью оправданы пользой от применения).

Финансовый контроллинг является составной частью экономического контроллинга и базируется на его основаниях, способах, методах, средствах (изложены выше). Специализация финансового контроллинга состоит в объектах и дополнительных методах.

Значение ввода на предприятии системы финансового риск-контроллинга велико - это дает возможность в несколько раз улучшить процесс управления финансовыми рисками. Внедрение на предприятии системы финансового риск-контроллинга позволит существенно повысить эффективность всего процесса управления его финансовыми рисками.

Таким образом, финансовый риск-контроллинг является центральным звеном всей системы контроллинга на предприятии, так как именно в рамках финансового контроллинга стоимость бизнеса можно разложить на отдельные составляющие и проанализировать влияние каждого фактора в условиях процессно-объектного подхода к управлению.

ГЛАВА XI. ОСНОВНЫЕ ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

11.1. Национальные и международные стандарты управления рисками

Вопросы эффективного и правильного управления рисками организации сегодня настолько актуальны, что они рассматриваются не только в отдельной организации, но и на макро и международном уровнях. Т.е. разрабатываются стандарты по управлению рисками как на отраслевом, национальном, так и международном уровнях, в которых даются рекомендации по определению, выявлению, управлению рисками и даже повышению эффективности системы управления рисками в организациях. Такими стандартами являются ISO 31000:2009 «Риск-менеджмент - принципы и рекомендации», AS/NZS 4360:2004 Австралийский стандарт «Управление рисками», ГОСТ Р 51897: 2002 «Менеджмент риска. Термины и определения», Basel I, II, III и т.д.

Рассмотрим самые распространенные и интересные стандарты риск-менеджмента. Стандарт Австралии и Новой Зеландии AS/NZS 4360: 2004 «Risk management»³⁵ был принят в 1995г. В нем риск определяется как событие, которое влияет положительно или отрицательно на цели организации и оценивается с помощью комбинации последствия события и вероятности. Управление рисками здесь предлагается рассматривать как совокупность следующих стадий и процессов:

1. определение окружения
2. идентификация рисков
3. анализ рисков
4. оценка
5. обработка рисков, а также:
6. коммуникации и консалтинг;
7. мониторинг и анализ (рис. 11.1.1.).

³⁵ Standards Australia/Standards New Zealand "Risk management guidelines", companions to AS/NZS 4360: 2004. P. 27.

Стандарт управления рисками организации.

Интегрированная модель (Committee of Sponsoring organization of the Treadway Commission (COSO)), США, 2004 г.

В данном документе определяются три вида влияния событий: положительное, отрицательное и смешанное. При этом события, влияние которых является отрицательным, представляют риски. Здесь процесс управления рисками формулируется как последовательность следующих 8 этапов: 1) определение внутренней среды; 2) постановка целей; 3) определение рисков событий; 4) оценка риска; 5) реагирование на риск; 6) определение средств контроля; 7) информация и коммуникации; 8) мониторинг³⁶.

Стандарт COSO представляет эффективную систему управления рисками в виде куба, определяющего взаимосвязь между целями организации (стратегические, операционные, цели подготовки отчетности, цели соответствия требованиям), организационной структурой (компания, подразделение, хозяйственная единица, дочернее предприятие) и процессом управления рисками (он представлен выше) (рис. 11.1.2.).



Рис. 11.1.2. Модель управления рисками согласно COSO ERM³⁷.

³⁶ Стандарт управления рисками организации. Интегрированная модель (Committee of Sponsoring organization of the Treadway Commission (COSO)), США, 2004. С. 8.

³⁷ там же. С. 10.

Здесь впервые определилась связь между целями и рисками организации, что играет очень большую роль, так как цели сами могут быть источниками разнообразных рисков.

Стандарт по управлению рисками Федерации европейских ассоциаций риск - менеджеров (FERMA), 2002 г. В данном документе, как и в австралийском и новозеландском стандарте риск определяется как комбинация вероятности события и его последствий. В организации существуют 4 группы рисков:

- ✓ стратегические;
- ✓ операционные;
- ✓ финансовые;
- ✓ риски опасности.

Процесс управления рисками состоит из:

- 1) определения и анализа стратегических целей организации;
- 2) оценки рисков (анализ, количественная и качественная оценка рисков);
- 3) формирования отчета о рисках;
- 4) принятия решения;
- 5) определения мероприятий по управлению рисками;
- 6) формирования повторного отчета о рисках;
- 7) мониторинга.

Особенностью европейского стандарта риск-менеджмента является рассмотрение риск-менеджмента как центральной части стратегии организации, а также дается рекомендация всем хозяйствующим субъектам разрабатывать программы по управлению рисками. Притом, успех реализации этой программы зависит от:

1. понимания проблем и поддержки программы риск-менеджмента со стороны руководства организации;
2. распределения зон ответственности в рамках всей организации;
3. обучения персонала и повышения уровня осознания важности вопросов управления рисками среди всех работников организации.

А также во время реализации управления рисками важными вопросами, на которые должно обращать внимание руководство, являются идентификация рисков, формирование программы контроля над реализацией поставленных задач, оценка эффективности проводимых мероприятий и формирование системы поощрения на всех уровнях организации.

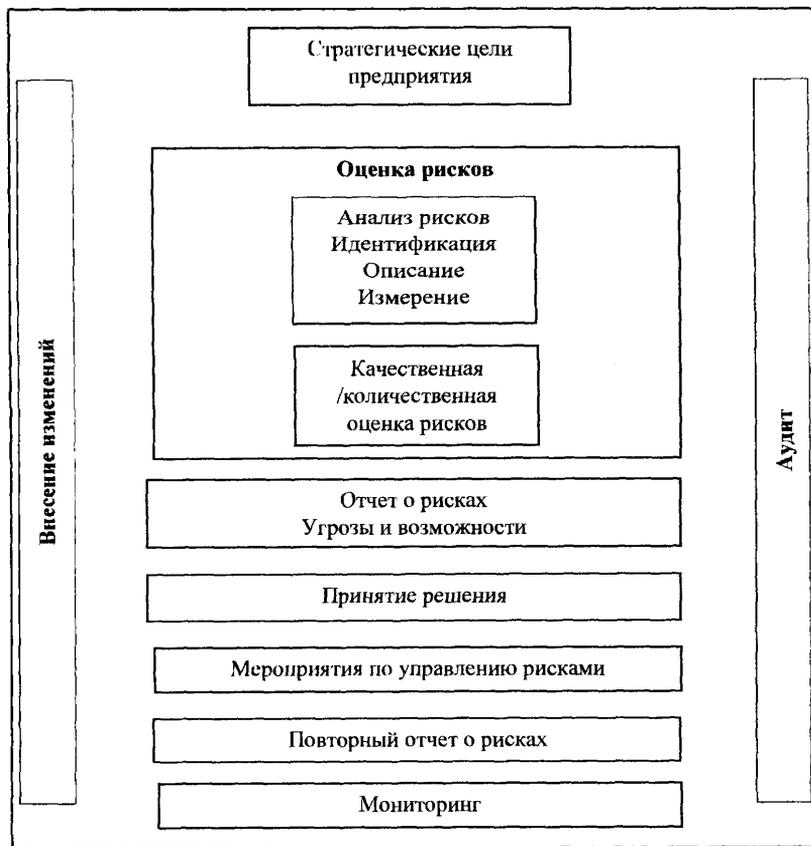


Рис. 11.1.3 Процесс управления рисками по стандарту FERMA³⁸.

Международный стандарт ISO 31000 «Риск-менеджмент». Принципы и руководство по применению Risk-management. Principles and guidelines on implementation, 2009 г., в котором эффективность риск-менеджмента может существовать при наличии совокупности принципов управления рисками в организации (например, непрерывность риск-менеджмента в

³⁸ Стандарт по управлению рисками Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA), 2002. С. 5.

организации, систематизированность, структурированность и согласованность по времени и т.д.), концепции риск-менеджмента (т.е. набор компонентов, которые предоставляют основы и организационные мероприятия для проектирования, внедрения, мониторинга, анализа и постоянного улучшения риск-менеджмента во всей организации) и процесса управления рисками, состоящего из идентификации, анализа рисков, определения степени риска и т.д. (рис.11.1.4)

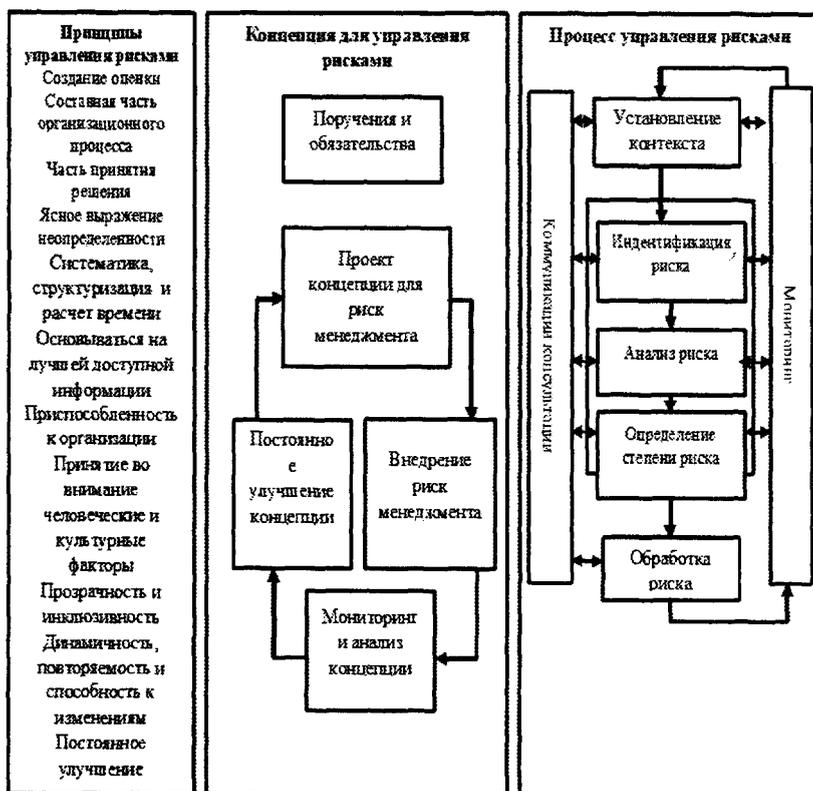


Рис. 11.1.4 Компоненты эффективного риск-менеджмента по стандарту ISO³⁹.

³⁹ Международный стандарт ISO 31000 «Риск-менеджмент. Принципы и руководства». Первое издание. 2009-11-15. С. 7.

Данный стандарт был разработан на основе австралийского и норвежского стандарта, поэтому и процесс управления здесь одинаковый.

Таблица 11.1.1.

Основные положения документов Базель-1, Базель-2, Базель-3⁴⁰

Основные особенности и требования		
Базель-1	Базель-2	Базель-3
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Установлено требование к достаточности капитала в размере 8%; ✓ Собственный капитал банка делится на капитал 1 уровня и капитал 2 уровня; ✓ Отношение капитала 1 уровня к активам, взвешенным по риску, установлено в размере 6%; ✓ Отношение капитала 2 уровня к активам, взвешенным по риску, установлено в размере 2%; ✓ Основной акцент делается на кредитный риск; ✓ Раскрывается информация о важности надзорного процесса. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Действуют все основные особенности и требования согласно Базель 1; ✓ требование к достаточности капитала в размере 8%; ✓ По кредитному рыночному и операционному рискам даются различные варианты их расчета – упрощенные (стандартные для всех банков) и продвинутые (основанные на собственных внутренних рейтингах и моделях банка); ✓ Наличие компонента, охватывающий основные принципы надзорного процесса, управления рисками, а также прозрачности и отчетности перед органами банковского надзора; ✓ Добавлен такой метод управления кредитным риском как секьюритизация кредитов. ✓ Существует компонент, призванный стимулировать рыночную дисциплину путем раскрытия банками информации о капитале и оценке рисков. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Сохраняются понятия капитала 1 и капитала 2 уровней, а также вводятся дополнительно буферный капитал (0–2,5%) и контрциклический капитал (0–2,5%); ✓ Углубленно разбирается риск ликвидности; ✓ В целях гармонизации надзора за риском, особенно в крупных банках или в период стресса, были введены два регулятивных стандарта: норматив краткосрочной ликвидности (LCR) и норматив долгосрочной ликвидности (NSFR).

⁴⁰ Источники «Базель-1» – Соглашение Базельского комитета по банковскому надзору в отношении требований к собственному капиталу банков // URL:

http://www.banki.ru/wikibank/bazel_1/; «Базель-2» – документ Базельского комитета по банковскому надзору «Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: новые подходы» // URL: http://www.banki.ru/wikibank/bazel_2/; «Базель-3» – документ Базельского комитета по банковскому надзору // URL: http://www.banki.ru/wikibank/bazel_3/

Важным аспектом является то, что в нем тщательно описываются обязательство со стороны менеджмента организации в связи с решением рискованных ситуаций, построение и внедрение модели управления риском, непрерывное совершенствование данной системы, мониторинг и анализ риск-менеджмента. Здесь также важным является необходимость документирования процесса управления рисками. Все эти четыре подхода к управлению рисками могут применяться в организациях всех сфер деятельности.

Существуют также международные отраслевые стандарты риск-менеджмента, такие, как: Базель I, II, III, определяющие вопросы регулирования, надзора управления рисками и другими вопросами в банковской сфере (Таблица 11.1.1.), а также Solvency I и II, в которых рассматриваются особенности управления и учета страховых, рыночных, кредитных и операционных рисков при определении требований к капиталу, т.е. определение влияния рисков на платежеспособность страховых организаций (Таблица 11.1.2.). При этом Solvency II в Европейских странах начало использование только с января 2016 г.

Таблица 11.1.2.

Особенности документов Solvency I и II⁴¹

Solvency I	Solvency II
<p>Учет страховых рисков при определении требований к капиталу страховщика. Не учитываются рыночные, кредитные и операционные риски. Не учитывается диверсификация рисков. Имеются определенные ограничения относительно учета перестрахования для снижения требований к капиталу.</p>	<p>Состоит из 3 компонентов: 1. Количественные требования к формированию технических резервов и размеру собственного капитала, которые состоят из 2-х уровней: 1. минимальные требования к капиталу; 2. требования к капиталу для обеспечения платежеспособности. 2. Качественные требования, т.е. надзорные органы оценивают не только фин. показатели, но и стратегию, основные бизнес- процессы и т.д. 3. Рыночная прозрачность, т.е. представление ежегодных публикаций об отчетах.</p>

⁴¹ Источники: «Solvency 1, 2» – директивы Европейского союза – требования к процессам регулирования деятельности страховщиков и страховых групп.

Для формирования эффективной среды управления рисками в организациях и в стране в целом, важно формирование стандарта риск-менеджмента, как руководства для организаций формирования и реализации данной сферы в ней. Как было ранее отмечено, данная практика действует во многих зарубежных странах, но в Узбекистане пока таких нормативных правовых документов нет. В Республике Узбекистан к проблемам управления рисками большое внимание не уделяется ни организациями, ни государством. Исключением является только банковская сфера, которая хорошо развита в Узбекистане. Здесь очень тщательно относятся к вопросам управления банковскими рисками (существуют подразделения по управлению рисками, стратегия и тактика и т.д.). Данная реальность, т.е. наличие отнесения руководством хозяйствующих субъектов и государства вопросов управления рисками отпадает на второй план, имеет отрицательную тенденцию, так как увеличивается уровень неопределенности во всех сферах деятельности и во всех уровнях экономики. Так, чтобы повысить эффективность и действенность риск-менеджмента в реальности отечественных организациях, важно разработать национальный стандарт риск-менеджмента для Узбекистана, как было реализовано со стороны РФ (Национальный стандарт РФ Менеджмент риска. Принципы и руководство (ГОСТ Р ИСО 3100–2010)), т.е. важно учесть зарубежный опыт и особенности системы управления рисками в Узбекистане и сформировать собственную специфическую модель управления рисками. Особенности системы управления рисками в Республике Узбекистан и в мировой практике можно отметить следующие (Таблица 11.1.3):

Таблица 11.1.3.

Особенности организации риск-менеджмента в мировой и отечественной практиках

Мировая практика	Отечественная практика
Государство формирует стандарты управления рисками на базе саморегулирующих организаций.	Государство на базе регулятора создает нормативные требования.
Деятельность государства направлена на снижение неопределенности предпринимательской деятельности. Государство выступает субъектом обеспечения безопасности.	Государство выступает и как субъект обеспечения безопасности, и как мощный источник опасности и неопределенности.
Принципиальные вопросы рисков организации ставят собственниками перед менеджментом.	Собственники часто не хотят нести расходы по управлению рисками и ждут требований законодательства сверху
Управления рисками является инструментом дополнительной эффективности организации.	Управление рисками может быть вынужденной мерой и обузой для собственников.

Учет и внедрение вышеизложенных подходов мировой практики по риск - менеджменту в рамках формирования эффективной системы управления рисками отечественных организаций позволит:

1. Создать понимание новой сущности управления рисками, которая закреплена в международных стандартах, т.е. воспринимать управление рисками как процесс создания стоимости, неотъемлемого элемента организационных процессов в хозяйствующем субъекте, составную часть процесса принятия решений в организации, также важную и неотъемлемую часть системы управления. Управление рисками – это не дополнительная нагрузка для сотрудников организации, а инструмент формирования новой более качественной среды управления, которая является важным неотделимым элементом ее менеджмента, а учет рисков – необходимым индикатором для КРІ (ключевых показателей эффективности).

2. Обратить внимание не только на специфику отрасли хозяйствующего субъекта, но и человеческие и культурные факторы

при управлении его рисками, т.е. сформировать среду для развития культуры управления рисками.

3. Осуществлять оценку используемых хозяйствующим субъектом подходов к организации управления рисками как внутренними экспертами, так и внешними, а также определить сильные и слабые стороны системы управления рисками организации и выявить основные пути повышения ее эффективности.

4. Уменьшить объем затрат на подготовку основополагающих документов корпоративной системы управления рисками и реализацию необходимых изменений в организационную структуру, а также при желании руководства повысить эффективность процесса передачи функции по управлению и внедрению корпоративных систем риск менеджмента на аутсорсинг, т.е. аутсорсинг риск-менеджмента также будет развиваться в Узбекистане.

5. Обмениваться опытом в области риск-менеджмента в практической и теоретической плоскостях, в том числе на национальном и международном уровне, что также является одним из источников совершенствования и развития системы управления рисками организации. В основе формирования национального стандарта управления рисками в организациях РА можно предложить объединение отдельных компонентов стандарта FERMA и AS/NZS, т.е. включать четыре взаимосвязанных компонента: цели организации, процесс и структура управления рисками, а также риск-ориентированная культура (рис.11.1.5).

Т.е. основываясь на существующих целях организации, важно разработать структуру управления рисками, процесс и создать сильную культуру. При этом, структура системы управления рисками включает все уровни в организации, начиная со всей организации, ее подразделений и дочерних хозяйствующих субъектов, а процесс управления рисками состоит из всех основных процедур по выявлению, воздействию на них и минимизации: идентификация рисков, оценка, анализ и ранжирование, управленческое воздействие и т.д.

Основными элементами риск-ориентированной культуры в организации должны быть бдительность, талант, сотрудничество, коммуникации, дисциплина, лидерство и гибкость.

Наличие и взаимосвязь между этими компонентами сформирует повышение эффективности всей деятельности организации и

совершенствование системы управления рисками (и неопределенностью) в них. Эти мероприятия, на наш взгляд, больше соответствуют нашей реальности и включают все важные моменты риск-менеджмента организации.

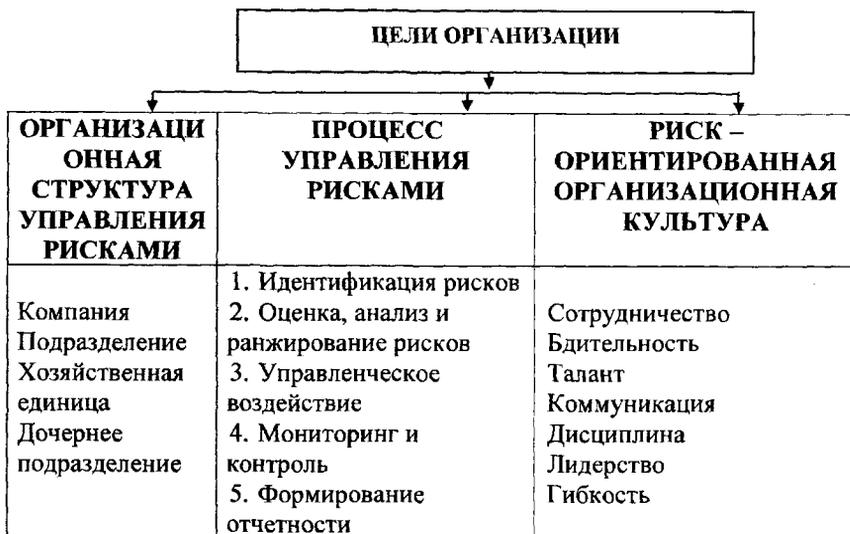


Рис.11.1.5 Предлагаемая модель эффективного управления рисками отечественных организаций.

Формирование национального стандарта риск-менеджмента станет первым шагом повышения роли и важности управления рисками как в отечественных организациях, которые в основном не осуществляют управление рисками и не придают важность этому процессу, так и во всем государстве. Это в некоторой степени увеличит стабильность всей деятельности как организаций, так и государства.

11.2. Основные вопросы повышения эффективности системы управления рисками в организации

Для формирования эффективной системы управления рисками в организациях кроме существования национального стандарта риск-

менеджмента необходимо также, чтобы хозяйствующие субъекты тоже понимали важность этого инструмента и обращали на это внимание. Так, основными вопросами, на которые должна обратить внимание организация и ее руководство, являются:

1. Для повышения эффективности управления рисками важно иметь принципы, концепцию и процесс управления рисками, совокупность всех этих компонентов даст возможность лучше осуществлять управление рисками организации. В качестве принципов риск-менеджмента могут быть выбраны следующие⁴²:

- Риск-менеджмент создает и защищает оценку.
- Риск-менеджмент - это составная часть всех организационных процессов.
- Риск-менеджмент является частью принятия решения.
- Риск-менеджмент ясно выражает неопределенность.
- Риск-менеджмент систематизирован, структурирован и согласован по времени.
- Риск-менеджмент основан на лучшей доступной информации.
- Риск-менеджмент - особенный для каждой организации.
- Риск-менеджмент принимает во внимание человеческие и культурные факторы.
- Риск-менеджмент обладает транспарентностью и инклюзивностью.
- Риск-менеджмент - это динамичный, повторяющийся и способный к изменениям процесс.
- Риск-менеджмент способствует постоянному улучшению организации.

Концепция риск-менеджмента – набор компонентов, которые предоставляют основы и организационные мероприятия для проектирования, внедрения, мониторинга, анализа и постоянного улучшения риск-менеджмента во всей организации⁴³.

При этом, она должна быть учтена и включена в общую стратегию организации, оперативную политику и всю деятельность.

Для повышения эффективности системы управления рисками необходимо процесс управления рисками рассматривать как

⁴² Международный стандарт ISO 31000 «Риск-менеджмент. Принципы и руководства». Первое издание. 2009-11-15. С. 14.

⁴³ Международный стандарт ISO 31000 «Риск-менеджмент. Принципы и руководства». Первое издание. 2009-11-15. С. 9.

системную реализацию политики менеджмента, процедур и практик по отношению к коммуникации, консалтингу, установлению контекста, а также выявлению, анализу, оценке и изучению, мониторинга и контроля риска.

2. В организации создать интегративную парадигму риск-менеджмента, т.е.:

- интегративный риск-менеджмент – управление рисками координируется топ-менеджерами, и каждый сотрудник организации данный процесс считает неотъемлемой частью своей деятельности и работы;

- непрерывный риск-менеджмент – выявление и управление рисками – это неотъемлемая и постоянная составная всего бизнеса и общего менеджмента организации;

- расширенный риск-менеджмент – важно и нужно определять и рассматривать как все риски-возможности, так и риски-опасности.

3. Обратить внимание на ментальные ловушки, которые часто человеку не позволяют правильно воспринять и оценить риски, их необходимо исключить. Такими ловушками могут быть:

- чрезмерный оптимизм;
- опыт, образование;
- уверенность в достаточности своих знаний;
- иллюзия контроля;
- недооценка рисков ввиду большой выгоды;
- часто важные риски скрываются с целью избегания паники среди подчиненных и т.д.

4. Обращать внимание на правильный выбор метода оценки риска в зависимости от доступности исторических данных для расчетов, возможностей количественно оценить эти конкретные риски; трудозатрат, необходимых для оценки риска и т.д.

5. Обязательно осуществлять приоритизацию рисков, т.е. определять по очередность управления рисками в зависимости от уровня их воздействия на деятельность организации. И, в первую очередь, управлять теми рисками, отрицательное воздействие которых на организацию более вероятно и может произойти в ближайшее время.

6. Определить правильные и эффективные методы управления рисками. От выбора метода зависит многое, ведь при неправильном управлении существующие риски могут уменьшиться, но при этом

они могут повлечь за собой еще более серьезную опасность в будущем.

7. Составлять отчетности о рисках, которые включают карту рисков, описание наиболее существенных рисков, мероприятия по их снижению, ответственных за эту работу и сроки их реализации.

8. Осуществлять постоянный мониторинг и последующий анализ результатов.

9. Формировать реестр рисков, т.е. представление всех полученных результатов выше представленных этапов в таблицу.

10. Внедрять и развивать риск-ориентированную культуру в организации, т.е. вовлекать в вопросы выявления и управления рисками всех своих сотрудников и т.д.

Серьезный кризис, изменение динамики развития отрасли или угроза бренду - неопределенность может приобретать различные формы, масштабы и степень воздействия на Компанию.

Руководители, которые рассматривают вопрос неопределенности и управления рисками несколько шире, чем просто задачу по соответствию требованиям, смогут создать более точные прогнозы, увидеть открывающиеся возможности и помочь компании выйти из сложившейся ситуации окрепшей и более устойчивой.

В неопределенной и изменчивой среде одним из основных рисков для организации является пассивная позиция. «Делойт» поможет вам оценить важные стратегические решения не только с точки зрения риска неэффективности, но и риска пассивности. Ведь если ничего не менять, как это скажется на выручке, положении на рынке, репутации бренда и конкурентных преимуществах компании?

Применение данного подхода ко всем серьезным решениям, например, таким, как оценка предложения нового продукта, осуществление приобретений или решение возникающих проблем, позволит вашей организации обратить риски в возможности повышения эффективности деятельности.

Таким образом, сегодня организации должны не пренебрегать вопросами управления рисками, а, наоборот, реализовывать в организации риск-ориентированное управление. Т.е., в независимости от ее масштабов (это крупная, малая или средняя организация), хозяйствующий субъект должен создавать систему управления рисками (учитывая свои масштабы и возможности) и

развивать ее, что снизит неопределенность всей ее деятельности и повысит его эффективность и рентабельность.

Определить, эффективны процессы управления рисками или нет, достаточно сложно. Ответ всегда будет субъективен.

Сразу отметим, что наличие формализованной системы управления рисками на предприятии не является стопроцентной гарантией того, что управление рисками на предприятии осуществляется эффективно. Но наличие формализованной системы позволяет предположить, что на предприятии уделяется достаточное внимание процессам управления рисками, что способствует повышению эффективности этих процессов.

Часто при построении, точнее сказать, формализации процессов управления рисками совершается одна и та же общая ошибка. Инициаторы пытаются сразу использовать все механизмы и технологии управления рисками и «нагрузить» участников процесса всей имеющейся информацией по управлению рисками.

Таким образом, для наиболее успешного и эффективного осуществления коммерческой деятельности, любой организации необходимо формировать и реализовывать различные программы и направления по снижению предпринимательских рисков, чтобы избежать возникновения непредвиденных потерь.

Система управления должна постоянно совершенствоваться, адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, которые приводят, как и появлению новых рисков, устранению уже существующих, так и к изменению их возможных последствий. Необходимость периодического контроля соответствия управления рисками как внутренним, так и внешним изменяющимся условиям. Для каждой организации важно реагировать и предусматривать изменение внутренних и внешних факторов, способных оказать негативное влияние на ее функционирование.

Повышение эффективности деятельности конкретного предприятия определяется достижением заданных параметров, характеризующим улучшение всех его показателей и изменение уровня совокупного риска, и как следствие, переходом из менее благоприятной в более благоприятную организационно-экономическую ситуацию.

ГЛОССАРИЙ

Риск – экономическая категория, отражающая возможность возникновения неблагоприятной ситуации или неудачного исхода производственно-хозяйственной, финансовой и/или инновационной деятельности.

Управление рисками в узком смысле – обеспечение безопасности фирмы на основе учета неблагоприятных факторов и ситуаций и снижения или ликвидации их самих или последствий их влияния.

Рисковая ситуация – сочетание факторов, определяющих состояние управляемого объекта (в том числе проекта), которое, по оценке лица, принимающего решение, хуже ожидаемого или критического (в зависимости от выбранных критериев риска). Рисковая ситуация является основным объектом управления рисками.

Риск-капитал – финансовый капитал, источник долгосрочных (3 - 7 лет) инвестиций, вкладываемых на ранних стадиях жизненного цикла инновационных проектов и или предприятий (организаций). Характеризуется более высокими требованиями к уровню доходности по сравнению с обычными инвестициями.

Риск-менеджер – специалист по управлению риском, который организует деятельность в этой области на предприятии (в организации) или консультирует руководство на всех уровнях управления по проблемам риск-менеджмента. При реализации инновационных и инвестиционных проектов риск-менеджер решает следующие задачи: обеспечивает включение риска как ключевой компоненты плана проекта; формирует методику идентификации рисков, информирует руководство о возможных рисках и рискованных ситуациях, распределяет ответственность по управлению рисками среди участников проекта, составляет отчетную документацию об управлении рисками для участников проекта, создает и развивает базу данных в области управления рисками, организует обучение персонала основным принципам и методам риск-менеджмента.

Фактор риска внешний – фактор риска, действующий во внешней окружающей предпринимателя среде.

Фактор риска внутренний – фактор риска, действующий внутри фирмы.

Мера риска – количественные характеристики распределения будущих доходов или иных полезных результатов по соответствующему активу, портфелю, проекту; оценка влияния фактора риска на величину доходов и иного полезного результата; часто меру риска называют просто риском; определяется неоднозначно; в условиях бизнеса в реальном секторе экономики имеет субъективный характер; к числу основных мер риска для решений в сфере реальной экономики относятся ожидаемое значение, дисперсия, стандартное отклонение и коэффициент вариации.

Ситуация риска – условия выбора рискованного решения, при которых выделены будущие состояния экономики, известны субъективные вероятности их наступления и будущие полезные результаты в каждом из этих состояний.

Риск нефакторный – та часть риска по акции, индивидуальному или рыночному портфелю, или набору инвестиционных проектов, которая определяется не учитываемыми в модели факторами; измеряется в форме остаточного стандартного отклонения, т.е. стандартного отклонения случайной переменной в соответствующем регрессионном уравнении доходности акций, портфеля или фондового рынка в целом.

Риск рыночный – часть риска по акции или иному рисковому активу или портфелю из них, которая определяется риском рыночного портфеля; имеет объективный рыночный характер; риск не может быть снижен в процессе диверсификации; измеряется в форме ковариации доходности, акции (портфеля) и доходности рыночного портфеля.

Риск факторный – риск, порождаемый отдельными внутренними и внешними факторами риска.

Стратегия управления рисками атакующего типа – стратегия управления рисками, основанная на принятии на себя дополнительного риска; предполагает расширение интервала колебаний будущих полезных результатов как в сторону отрицательных, так и положительных колебаний этих результатов; использование

ориентировано на ожидание реализации благоприятной для данного бизнеса рыночной конъюнктуры.

Стратегия управления рисками защитного типа – стратегия управления рисками, основанная на сокращении риска; предполагает сужение распределения будущих полезных результатов в процессе передачи или снижения риска и уменьшение интервалов возможных изменений полезных результатов одновременно в условиях и благоприятной, и неблагоприятной рыночной конъюнктуры; использование опирается на ожидание реализации неблагоприятной для данного бизнеса рыночной конъюнктуры.

Стратегия управления рисками смешанного типа – стратегия управления рисками, основанная на передаче части риска или уменьшении интервала возможных изменений полезных результатов в условиях неблагоприятной рыночной конъюнктуры и одновременном расширении интервала колебаний полезных результатов при реализации благоприятной рыночной конъюнктуры; использование опирается на ожидание неблагоприятной для данного бизнеса рыночной конъюнктуры, но одновременно сохраняет возможности развития бизнеса в условиях будущей благоприятной рыночной конъюнктуры.

Функция рискового предпочтения – функция, заданная на ожидаемом доходе и риске и отражающая рисковые предпочтения инвестора или иного лица, принимающего решения, с учетом склонности и несклонности к риску; критерий оценки рисковых решений.

Функция рисковой полезности – функция, заданная на объеме дохода и характеризующая отношение инвестора к этому доходу с учетом его рисковых предпочтений; критерием оценки рисковых решений является максимизация ожидаемой полезности рисковых доходов.

Хеджирование риска изменения цен – передача риска изменения цен другому лицу в форме продажи срочного контракта, например, рыночного опциона; предусматривает сужение распределения полезных результатов в части как благоприятных, так и неблагоприятных исходов и, соответственно, снижение риска; определенный вид защитной стратегии.

Идентификация рисков – разработка перечня возможных рисков ситуаций, прогнозирование причин и признаков (последствий) их возникновения, классификация рисков и определение критериев риска. От того, насколько полным и исчерпывающим будет перечень рисков ситуаций и насколько адекватны предлагаемые критерии риска, зависит возможность упреждающего управления рисками как одна из мер снижения риска.

Инновационные риски (риски инновационных проектов) – риски, связанные с инновационной деятельностью. Инновационные риски являются результатом совокупного действия всех факторов, определяющих различные виды рисков: валютных, политических, предпринимательских, финансовых и т.д. Оценка инновационных рисков осуществляется по правилам, аналогичным оценке коммерческих рисков.

Классификация рисков – распределение рисков по группам на основе классификационных критериев; один из этапов анализа рисков, позволяющий в дальнейшем проводить идентификацию и оценку риска, а также разрабатывать методы управления ими.

Коммерческий риск – риск, связанный с производственно-хозяйственной или финансовой деятельностью, главной целью которой является получение прибыли. Коммерческий риск является результатом совокупного действия всех факторов, определяющих различные виды рисков: валютных, политических, предпринимательских, финансовых и др. Коммерческие риски связаны со стабильностью процесса производственно-хозяйственной или финансовой деятельности.

Кредитный риск – опасность невыплаты заемщиком основного долга и процентов за предоставленный кредит. К кредитным рискам относится также риск того, что эмитент, выпустивший долговые ценные бумаги, окажется не в состоянии выплачивать проценты по ним или основную сумму долга. Кредитные риски в инновационной деятельности возникают при прекращении финансирования инвестиционных и инновационных проектов

Операционные риски – риски, связанные с обеспечением основного инновационного или производственного процесса. Их можно избежать, только полностью отказавшись от деятельности,

поэтому их нельзя отнести к чистым рискам. Однако они не являются и спекулятивными, поскольку характер их проявления и основные параметры не зависят от принятого управленческого решения. Операционные риски проявляются во всех областях инновационной и предпринимательской деятельности и связаны с неопределенностью сочетания внутренних и внешних факторов.

Политические риски – риски, связанные с изменением политической ситуации, решениями органов государственной власти и управления. Делятся на внутренние (возникают при изменении нормативно-правовой среды для хозяйствующего субъекта) и внешние (страновые, макрориски, связанные с зарубежными инвестициями и/или экспортом). Принято разделять экономические (отношения собственности, нормативно-правовая среда, налогово-фискальная система, макроэкономические факторы и др.) и внеэкономические составляющие политического риска. Оценка политических рисков осуществляется экспертными методами (как правило, путем проведения рейтинговой оценки).

Портфельные риски – риски, связанные с портфелем инвестиций. Стратегическое размещение активов определяет структуру размещения средств портфеля на основе долгосрочных прогнозов риска и доходности. Тактическое размещение активов осуществляется на базе краткосрочных прогнозов, результатов фундаментального и/или технического анализа.

Природные и стихийные риски – риски, связанные с проявлениями стихийных сил природы: землетрясениями, наводнениями, бурями, пожарами, эпидемиями и др.

Региональные риски – риски, связанные с особенностями пространственного размещения предприятия (организации). Складываются из природно-географических условий, ресурсно-сырьевой и топливно-энергетической обеспеченности, производственно-технологического потенциала, состояния инфраструктуры и коммуникаций, социально-демографического положения (включения криминогенную обстановку), политической ситуации, финансово-экономического и институционального развития. Как правило, оцениваются на основе рейтинга.

Метод аналогии в управлении риском – разработка стратегии управления риском конкретного инновационного

проекта на основе анализа базы данных о реализации аналогичных проектов и аналогичных условий их реализации (состояния внешней среды). Позволяет учесть возможные ошибки, последствия воздействия неблагоприятных факторов и экстремальные ситуации как источники потенциального риска. Метод аналогии применяется как на отдельных стадиях жизненного цикла проекта, так и по всему жизненному циклу проекта в целом. Часто метод аналогии используется для разработки сценариев реализации инновационного проекта.

Метод балльной оценки риска – один из методов экспертизы риска на основе обобщающего показателя, определяемого по ряду экспертно оцениваемых значений показателей (факторам) степени риска. Проводится по следующим этапам: 1) определение списка факторов, определяющих степень риска проекта; 2) разработка состава показателей, характеризующих влияние и риск (или их соотношение) в области проявления каждого фактора; 3) оценка влияния каждого показателя по факторам и факторов на обобщающую оценку степени риска (в виде весовых коэффициентов оценки значимости показателей); 4) разработка шкалы оценок по каждому показателю (в том числе порядок присвоения качественных оценок);

5) формирование методики расчета обобщающей оценки риска (интегральная оценка, алгоритмическая (логико-математическая), кластерная и др.). Широко используется в деятельности рейтинговых и аналитических агентств при оценке региональных, политических и кредитных рисков.

Метод Монте-Карло (статистических испытаний) в управлении риском – метод формализованного описания неопределенности, используемый в наиболее сложных для прогнозирования проектах. Заключается в изучении статистики процессов реализации проектов на данном или аналогичном предприятии, что позволяет установить влияние и частоту получения конкретных результатов, а также ограничения на диапазон и динамику исходных значений и анализируемых показателей. Статистические данные и ограничения служат основой имитационных моделей, позволяющих создать множество сценариев реализации проекта.

Позволяет разработать наиболее вероятный сценарий реализации проекта.

Методы экспертных оценок риска – группа методов прогнозирования и анализа рисков, основанных на заключениях экспертов. К числу наиболее распространенных методов экспертных оценок риска относят метод Дельфи, ранжирование, попарное сравнение, метод балльных оценок. Достоверность полученных оценок, обобщающих мнения экспертов, зависит от квалификации экспертов, независимости их суждений, а также от методического обеспечения проявления экспертизы. Одним из показателей достоверности полученных значений является коэффициент конкордации (согласованности) мнений экспертов.

Методы управления риском – способы воздействия управляющего субъекта на управляемый объект в целях минимизации потерь. Для учета факторов неопределенности и риска при оценке целесообразности проведения какого-либо рискованного мероприятия или в процессе его реализации используется вся имеющаяся информация и на ее основе рассматриваются возможные способы управления рисками. Делятся на стратегические и тактические. Стратегические используются как инструмент упреждающего управления рисками и позволяют разработать прогнозы и стратегии управления рисками до начала реализации проекта. Тактические способствуют снижению негативного результата возникших в ходе реализации рискованных ситуаций. Как правило, они базируются на стратегических методах управления рисками.

Моделирование риска – метод анализа и оценки риска проекта, используемый в случае, если необходимо учесть большее число проявляющихся в различных областях факторов риска. Для моделирования заранее определяется множество учитываемых параметров и возможный диапазон значений. Моделирование рисков позволяет построить динамическую характеристику изменяемых факторов и их влияние на оцениваемые показатели. Затем произвольно выбираются значения переменных (с учетом присвоенных им заранее вероятностей) и рассчитывается конечный показатель. Одним из подходов к моделированию рисков является метод Монте-Карло.

Организация управления риском – управленческая деятельность, направленная на рациональное сочетание всех элементов системы управления предприятием (организацией), отраслью, регионом и/или государством в единой технологии процесса управления риском, т.е. определение отдельных видов мероприятий, объемов и источников финансирования, сроков исполнения и т.д. Включает формирование управляющего органа, работу которого может возглавлять финансовый менеджер, риск-менеджер или соответствующий аппарат управления, например, отдел рискованных вложений капитала, который осуществляет контроль реализации запланированной программы.

Оценка риска – один из этапов анализа рисков. Заключается в количественной или качественной оценке возможных потерь (ущерба, убытков) и возможности их возникновения. Качественная оценка рисков осуществляется преимущественно экспертными методами в условиях неопределенности. Используется при сравнении ограниченного числа альтернатив принимаемых решений. Количественная включает математическую оценку меры и степени риска.

Системный риск – риск потерь из-за неправильного выбора объекта инвестирования.

Риск трансферта – риск, связанный с конвертацией местной валюты в иностранную.

ЛИТЕРАТУРА

1. Risk Management and Corporate Governance. Corrigenda to OECD publications may be found on line at: [www.oecd.org /about/publishing /corrigenda.htm](http://www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm). © OECD 2014. 96 pages.

2. Morgan J.P. RiskMetrics-Technical Document // Url: jpmorgan.com

3. Гиносян К.А. Основы управления рисками организации: Учебное пособие / Гиносян К.А. – Ер.: Изд-во РАУ, 2018. – 153 с.

4. Гвоздева Е.А. Риск-менеджмент: Учебное пособие для студентов очной и заочной форм обучения направления подготовки «Экономика» / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2015. – 86 с.

5. Куликова, Е. А. Риск-менеджмент : учеб. пособие / Е.А. Куликова. - Екатеринбург :Изд-во УрГУПС, 2014. – 259 с.

6. Хохлов, Н. В. Управление риском : учеб. пособие / Н. В. Хохлов. - М.: Изд-во Вагриус, 2010. - 140 с.

7. Введение в количественный риск-менеджмент: Учебник / Кудрявцев А.А., Радионов А.В. С-Пб: СПбГУ, 2016. 192 с.

8. Вебстер М.Н. Новейший словарь иностранных слов и выражений. Мн.: Харвест, М.: ООО «Изд-во АСТ», 2001. 767 с.

9. Новейший словарь иностранных слов и выражений. Мн.: Харвест; М.: ООО «Изд-во АСТ», 2001. 976 с.

10. Антонов, Г.Д. Управление рисками организации: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. - М.: Инфра-М, 2019. - 464 с.

11. Риск менеджмент инвестиционного проекта: учебник /под ред. М. В. Грачевой, А. В. Секерина. М. : ЮНИТИ ДАНА, 2009. 544 с.

12. Управление рисками организации: Учебное пособие /Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 154 с.

13. Риск-менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2016. - 365 с

14. Ожегов С.И. Словарь русского языка, 7000 слов // Под ред. Шведовой Н.Ю. М.: «Русс. яз.», 1990. С. 711.

15. Романов В.С. Понятие рисков в экономической деятельности // URL: <http://www.aup.ru/articles/finance/l.htm>.

16. Грабова П.Г., Петрова С.Н., Романова К.Г. и др. Риски в современном мире. М.: Омега, 2008. С. 15.

17. Альгин А.П. Риск и его роль в общественной жизни. М.: Мысль, 1989. С. 23.

18. Севрук В.Т. Риски финансового сектора Российской Федерации: Практическое пособие. М.: ЗАО «Финста-информ», 2001. СС. 8–9.

19. Романов В.С. Понятие рисков в экономической деятельности // URL: <http://www.aup.ru/articles/finance/l.htm>.

20. Грабова П.Г., Петрова С.Н., Романова К.Г. и др. Риски в современном мире. М.: Омега, 2008. 200 с.

21. Султанов И.А. Организационные аспекты риск-менеджмента на предприятии // URL: projectimo.ru/up-ravlenie-riskami/risk-menedzhment.html

22. Управление рисками организации: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 153 с.

23. Управление рисками в условиях финансового кризиса: учебное пособие / Эриашвили Н.Д., Темпан Л.Н. Юни-ти-Дана, 2012. 296 с.

24. Гиниятов Р. Риск и контроль (модель COSO). Управление рисками. Институт внутренних аудиторов //URL: https://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/publications/articles/upravlenie-riskami/r-giniyatov-risk-i-kontrol-model-coso/

Интернет сайты

25. <https://www.risk-academy.ru>

26. <https://www.riskovik.com>

27. <https://www.tas-am.com>

28. <https://www.risk24.ru>

29. <https://www.grandars.ru>

30. <https://iteam.ru/>

ОГЛАВЛЕНИЕ

	ВВЕДЕНИЕ	3
Глава I.	СУЩНОСТЬ И ПОНЯТИЕ РИСКА	
1.1.	Риск, неопределенность и вероятность.....	5
1.2.	Основные разновидности факторов риска.....	14
1.3.	Функции риска.....	20
1.4.	Концепция риска.....	24
Глава II.	ВИДЫ И КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ	
2.1.	Общие подходы к классификации рисков.....	27
2.2.	Классификация рисков по видам потерь.....	32
2.3.	Классификация факторов риска промышлен- ных предприятий.....	34
Глава III.	МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ	
3.1.	Общая характеристика методов управления рисками.....	41
3.2.	Методы уклонения от риска.....	43
3.3.	Методы локализации риска.....	46
3.4.	Методы диссипации риска.....	47
3.5.	Методы компенсации риска.....	49
Глава IV.	МЕТОДЫ ОЦЕНКИ И АНАЛИЗА РИСКОВ	
4.1.	Понятие оценки риска.....	53
4.2.	Подходы к оценке рисков.....	56
4.3.	Методы оценки рисков.....	60
4.4.	Анализ и приоритизация рисков.....	69
Глава V.	ФИНАНСИРОВАНИЕ РИСКА	
5.1.	Понятие финансирования риска.....	73
5.2.	Классификация источников финансирования риска.....	74

Глава VI.**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ
ПРЕДПРИЯТИЙ**

6.1.	Сущность управления рисками и его место в общей системе управления организации.....	84
6.2.	Цели, задачи управления рисками.....	88
6.3.	Основные принципы управления риском.....	91
6.4.	Организационные структуры управления рисками: сущность и разновидности.....	96
6.5.	Общие подходы к формированию программы управления рисками на предприятии.....	100
6.6.	Активное и пассивное управление рисками.....	104

Глава VII.**СИСТЕМА И ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ
РИСКАМИ В РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

7.1.	Система управления рисками на предприятии...	106
7.2.	Цели и задачи системы управления рисками.....	107
7.3.	Принципы реализации система управления рисками.....	110
7.4.	Общая схема системы управления рисками.....	112
7.5.	Цели и ограничения системы управления рисками.....	117
7.6.	Требования к системе управления рисками до их реализации.....	123
7.7.	Процесс управления рисками на предприятии...	126

**Глава
VIII.****КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В
ОРГАНИЗАЦИИ**

8.1.	Сущность культуры управления рисками в организации.....	133
8.2.	Формирование организационной культуры управления рисками.....	138
8.3.	Особенности внедрения и развития культуры управления рисками в организации.....	142

Глава IX.	СТРАТЕГИЯ, ПОЛИТИКА И ТАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ	
9.1.	Стратегия управления рисками.....	148
9.2.	Политика управления рисками.....	153
9.3.	Тактика управления рисками.....	158
Глава X.	СИСТЕМА РИСК-КОНТРОЛЛИНГА ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
10.1.	Понятие контроллинга.....	161
10.2.	Риск-контроллинг и его роль в управлении организацией.....	168
10.3.	Сущность и особенности применения системы риск-контроллинга финансовой деятельности предприятия.....	173
Глава XI.	ОСНОВНЫЕ ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФ- ФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕ- НИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ	
11.1.	Национальные и международные стандарты управления рисками.....	189
11.2.	Основные вопросы повышения эффективности системы управления рисками в организации.....	200
	ГЛОССАРИЙ	205
	ЛИТЕРАТУРА	213

CONTENT

	INTRODUCTION.....	3
Chapter I.	ESSENCE AND CONCEPT OF RISK	
1.1.	Risk, uncertainty and likelihood.....	5
1.2.	The main types of risk factors.....	14
1.3.	Risk functions.....	20
1.4.	Risk concept.....	24
Chapter II.	TYPES AND CLASSIFICATION OF RISKS	
2.1.	General approaches to risk classification.....	27
2.2.	Classification of risks by types of losses.....	32
2.3.	Classification of risk factors for industrial enterprises.....	34
Chapter III.	RISK MANAGEMENT METHODS	
3.1.	General characteristics of risk management methods.....	41
3.2.	Risk avoidance techniques.....	43
3.3.	Risk localization methods.....	46
3.4.	Risk dissipation methods.....	47
3.5.	Risk compensation methods	49
Chapter IV.	RISK ASSESSMENT AND ANALYSIS METHODS	
4.1.	Risk assessment concept.....	53
4.2.	Risk assessment approaches.....	56
4.3.	Risk assessment methods.....	60
4.4.	Analysis and prioritization of risks.....	69
Chapter V.	RISK FINANCING	
5.1.	Risk financing concept.....	73
5.2.	Classification of risk financing sources.....	74

Chapter VI. ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

6.1.	The essence of risk management and its place in the general management system of the organization.....	84
6.2.	Goals, objectives of risk management.....	88
6.3.	Basic principles of risk management.....	91
6.4.	Organizational structures of risk management: nature and types.....	96
6.5.	General approaches to the formation of a risk management program at the enterprise.....	100
6.6.	Active and passive risk management.....	104

Chapter VII. RISK MANAGEMENT SYSTEM AND PROCESS IN ENTERPRISE DEVELOPMENT

7.1.	Enterprise risk management system.....	106
7.2.	Goals and objectives of the risk management system.....	107
7.3.	Principles of implementation risk management system.....	110
7.4.	General scheme of the risk management system.....	112
7.5.	Objectives and limitations of the risk management system.....	117
7.6.	Requirements for the risk management system before their implementation.....	123
7.7.	Enterprise risk management process.....	126

Chapter VIII. THE CULTURE OF RISK MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

8.1.	The essence of an organization's risk management culture.....	133
8.2.	Formation of an organizational culture of risk management.....	138
8.3.	Features of the implementation and development	

	of a risk management culture in the organization.....	142
Chapter IX.	RISK MANAGEMENT STRATEGY, POLICY AND TACTICS	
9.1.	Risk management strategy.....	148
9.2.	Risk management policy.....	153
9.3.	Risk management tactics.....	158
Chapter X.	THE SYSTEM OF RISK CONTROLLING OF THE FINANCIAL ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE	
10.1.	Controlling concept.....	161
10.2.	Risk controlling and its role in the management of the organization.....	168
10.3.	The essence and features of the application of the risk controlling system of the financial activities of the enterprise.....	173
Chapter XI.	THE MAIN WAYS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE	
11.1.	National and international risk management standards.....	189
11.2.	The main issues of improving the efficiency of the risk management system in the organization..	200
	GLOSSARY.....	205
	LITERATURE.....	213

Ходжамуратова Г.Ю.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

(Учебник)

Ташкент – «Инновацион ривожланиш нашриёт-матбаа уйи» – 2021

Редактор:	М.Алимов
Тех. редактор:	А.Мойдинов
Художник:	А.Шушунов
Корректор:	Л.Ибрагимов
Компьютерная вёрстка:	М.Зойирова

E-mail: nashr2019@inbox.ru

Изд.лиц. 3226-275f-3128-7d30-5c28-4094-7907, 08.10.2020.

Разрешено в печать 25.06.2021.

Формат 60x84 ¹/₁₆. Гарнитура «Times New Roman».

Офсетная печать. Усл. печ.л. 14,5. Изд. печ.л. 13,75 .

Тираж 50. Заказ №. 121

Отпечатано в типографии

«Инновацион ривожланиш нашриёт-матбаа уйи».
100174, г. Ташкент, ул. Университетская, 7.