

Министерство образования и науки Российской Федерации
Южно-Уральский государственный университет
Кафедра «Экономика, управление и инвестиции»

658
Л976

Е. А. Лясковская

**РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ
НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Учебное пособие

Челябинск
Издательский центр ЮУрГУ
2011

УДК 658.155(075.8)
ББК У9(2)26–21.я7+у9(2)261.7.я7
Л976

Одобрено
учебно-методической комиссией факультета «Экономика и управление».

Рецензенты:
д.э.н., профессор П.П. Лутовинов, к.э.н., доцент В.И.Здунов

Лясковская, Е.А.

Л976 Риск-менеджмент на российских предприятиях: учебное пособие /
Е.А. Лясковская – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2011. – 75 с.

Несмотря на то, что сам термин «управление риском» представляется достаточно спорным, управление производством с учетом факторов риска является залогом эффективной работы предприятий в условиях сложной, неопределенной и динамичной среды. Изучение работ отечественных и зарубежных авторов, посвященных проблемам экономических рисков, показывает, что их целью является совершенствование различных аспектов процесса управления риском. Управление и риск – взаимосвязанные компоненты экономической системы, причем управление само может выступать источником риска. В настоящее время риск-менеджмент рассматривается как управление риском во всех сферах человеческой деятельности вообще, и в экономической частности.

В учебном пособии подробно разобраны методы и подходы к организации процесса управления факторами риска на российских производственных предприятиях.

По своей направленности пособие является междисциплинарным и будет полезным как для студентов вузов, изучающих экономические и управленческие дисциплины, аспирантов, преподавателей, так и для экономистов, менеджеров и руководителей различных сфер деятельности. Отпечатано с авторского оригинала.

УДК 658.155(075.8)
ББК У9(2)26–21.я7+у9(2)261.7.я7

© Издательский центр ЮУрГУ, 2011

ВВЕДЕНИЕ

Несмотря на то, что сам термин управление риском представляется достаточно спорным, управление производством с учетом факторов риска, является залогом эффективной работы предприятий в условиях сложной, неопределенной и динамичной среды. Изучение работ отечественных и зарубежных авторов, посвященных проблемам экономических рисков, показывает, что их целью является совершенствование различных аспектов процесса управления риском. Управление и риск – взаимосвязанные компоненты экономической системы, причем управление само может выступать источником риска. В настоящее время риск-менеджмент рассматривается как управление риском во всех сферах человеческой деятельности вообще, и в экономической частности. Впервые возможности управления риском рассматривались в рамках институциональной теории, в которой ситуация риска рассматривалась как объект управления, а сам риск вышел из статуса фатальных феноменов в статус управляемых факторов.

Риск является атрибутивной характеристикой деятельности. Люди с начала человеческой цивилизации пытались понять, почему деятельность не всегда приносит желаемый результат, и, не имея представлений о риске, уже пытались найти способ «управления им». Характерной чертой нашего времени является настойчивые усилия человека установить контроль над факторами риска и неопределенности.

Перевод термина риск-менеджмент с английского языка, как управление риском, представляется не совсем корректным и правомерным по следующим причинам: во-первых, невозможно выделить управление риском в отдельную составляющую, изолированную от других задач управления предприятием; во-вторых, управление подразумевает целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления. Управлять можно не рисками вообще, а уровнем интегрального риска, которым характеризуется предприятие, и уровнем рисков отдельных производственно-хозяйственных мероприятий. Способность противостоять чрезмерному накоплению риска является существенной компонентой общей оценки качества управления предприятиями в рыночных условиях. Управление риском – процесс подготовки и реализации мероприятий, уменьшающих опасность принятия ошибочного решения. В условиях предприятия управление риском основывается на концепции приемлемого риска, постулирующей возможность рационального воздействия на уровень риска и доведения его до приемлемого значения.

По своей направленности пособие является междисциплинарным и будет полезным как для студентов вузов, изучающих экономические и управленческие дисциплины, аспирантов, преподавателей, так и для экономистов, менеджеров и руководителей различных сфер деятельности.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Риск-менеджмент как элемент системы управления

Риск в предпринимательской деятельности естественным образом сопряжен с менеджментом, со всеми его функциями – планированием, организацией, оперативным управлением, использованием персонала, экономическим контролем. Каждая из этих функций связана с определенной мерой риска и требует создания адаптивной к нему системы хозяйствования. То есть, необходим и особый менеджмент риска, или специфическая система (подсистема) управления, основывающаяся на познании экономической сущности риска, разработке и реализации стратегии отношения к нему в предпринимательской деятельности.

Хотя в экономической сфере риск присутствует постоянно, изучен он недостаточно. Объясняется это, видимо, тем, что данная категория долгое время не рассматривалась в качестве объекта теоретических исследований, а относилась лишь к практике. В последние десятилетия положение начало меняться: этот предмет стал объектом пристального внимания, а с началом экономических реформ – и объектом наших исследователей.

Обычно риск ассоциируют лишь с неблагоприятными экономическими последствиями хозяйствования, ведущими к потерям ресурсов и прибыли. И в этом смысле упразднение риска полезно и необходимо. С помощью изучения источников и факторов риска можно предотвратить риск, исключить его или уйти из рискованной зоны. Но такой односторонний подход к риску зиждется лишь на здравом смысле, а не на научном основании. Более того, – это здравый смысл не предпринимателя, а бизнесмена, занимающегося обычным рутинным бизнесом.

Если бы хозяйственный риск был связан только с отрицательными результатами, то оказалась бы совершенно необъяснимой готовность к нему предпринимателя. На самом деле предприниматель идет на риск, невзирая на возможные потери, поскольку здесь существует мощный стимул – повышенная прибыль, специфический предпринимательский доход. Как правило, в формах инновационного, предпринимательского типа прибыль выше обычной. Не случайно родоначальники теории предпринимательства Р. Кантильон, И., Тюнен и Ф. Найт источниками предпринимательского дохода считали реализацию в процессе воспроизводства способности предпринимателя к обоснованному риску. И эта теоретическая традиция, развитая в трудах И. Шумпетера, поддерживается в современной западной литературе, фиксируется в экономических словарях, в том числе в «Толковом экономическом и финансовом словаре» И. Бернера и Ж.-К. Колли, переведенном в 1994 году на русский язык.

В этом контексте уместно напомнить, что в словаре В. Даля риск определяется, с одной стороны, как опасность чего-либо, а с другой – как действие наудачу, требующее смелости, решительности, предприимчивости в надежде на счастливый исход.

Упомянутый выше односторонний подход начинает преодолеваться и в некоторых современных отечественных работах, посвященных исследованию проблем хозяйственного риска. Так, один из авторов, хотя и определяет последний как возможную «опасность потерь, вытекающую из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества», все же трактует экономическую категорию риска более широко: «Как экономическая категория риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможны три экономических результата: отрицательный (проигрыши, ущерб, убыток), нулевой, положительный (выигрыш, выгода, прибыль)».

Риск – категория воспроизводства, всех его фаз и моментов – от покупки необходимых средств производства (машин, оборудования, сырья и т. д.) до изготовления товаров и их реализации. Изучение предмета позволяет предложить следующее категориальное определение хозяйственного риска в предпринимательской деятельности (предпринимательского риска): это «система экономических отношений по реализации способности предпринимателя творчески использовать элемент неопределенности в процессе воспроизводства или отдельных его моментах для получения добавочной прибыли (предпринимательского дохода)».

В условиях политической и экономической нестабильности степень риска значительно возрастает. В современных кризисных условиях экономики России проблема усиления рисков весьма актуальна, что подтверждается данными о росте убыточности предприятий промышленности.

Риск – это возможность возникновения неблагоприятных ситуаций в ходе реализации планов и исполнения бюджетов предприятия. Различают две функции риска – стимулирующую и защитную.

Стимулирующая функция имеет два аспекта: конструктивный и деструктивный. Первый проявляется в том, что риск при решении экономических задач выполняет роль катализатора, особенно при решении инновационных инвестиционных решений. Второй аспект выражается в том, что принятие и реализация решений с необоснованным риском ведут к авантюризму.

Защитная функция имеет также два аспекта: историко-генетический и социально-правовой. Содержание первого состоит в том, что люди всегда стихийно ищут формы и средства защиты от возможных нежелательных последствий. На практике это проявляется в создании страховых резервных фондов, страховании предпринимательских рисков. Сущность второго аспекта заключается в необходимости внедрения в хозяйственное, трудовое, уголовное законодательство категорий правомерности риска. Риску присущ ряд черт, среди которых можно выделить:

- противоречивость;
- альтернативность;
- неопределенность.

Противоречивость проявляется в том, что, с одной стороны, риск имеет важные экономические, политические и духовно-нравственные последствия, по-

сколько ускоряет общественный технический прогресс, оказывает позитивное влияние на общественное мнение и духовную атмосферу общества. С другой стороны, риск ведет к авантюризму, волюнтаризму, субъективизму, тормозит социальный прогресс, порождает те или иные социально-экономические и моральные издержки, если в условиях неполной исходной информации, ситуации риска альтернатива выбирается без учета объективных закономерностей развития явления, по отношению к которому принимается решение.

Альтернативность предполагает необходимость выбора двух или нескольких возможных вариантов решений. Отсутствие возможности выбора снимает разговор о риске. Там, где нет выбора, не возникает рискованная ситуация и, следовательно, не будет риска. Она неоднородна по форме проявления и по содержанию. Риск является одним из способов снятия неопределенности, которая представляет собой незнание достоверного, отсутствие однозначности. Наиболее полное представление о риске дает так называемая кривая распределения вероятностей потери или графическое изображение зависимости вероятности потерь от их уровня, показывающее, насколько вероятно возникновение тех или иных потерь. Чтобы установить вид типичной кривой вероятности потерь, рассмотрим прибыль как случайную величину и построим вначале кривую распределения вероятностей получения определенного уровня прибыли. Ретроспективная оценка уровня риска, связанного с фирмой может быть проведена с помощью построения кривой риска, в основе которой лежит зависимость между определенными размерами потерь фирмы и вероятностью их возникновения. Для построения кривой риска применяют различные методы количественной оценки риска: статистический, анализ целесообразности затрат, метод экспертных оценок, аналитический, использования аналогов.

Кривая риска (рис. 1), определяемая с использованием теории вероятностей в результате анализа характера распределения возможных результатов осуществления экономического мероприятия, носит название «профиль риска».

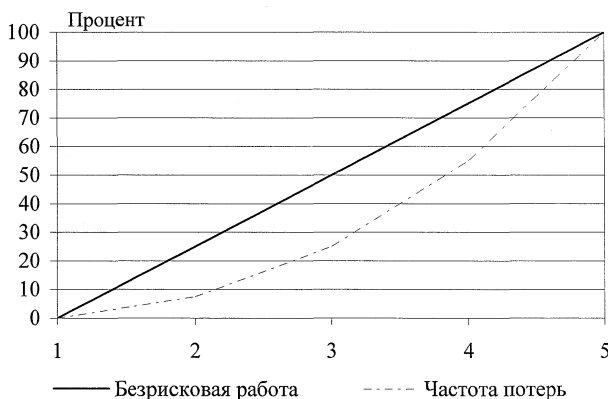


Рис. 1. Построение кривой Лоренца

Использование статистического метода возможно при наличии необходимого объема статистического материала. Уровень риска определяется по графику Лоренца или по формуле П.П. Маслова.

$$U_r = 1 - \frac{Y_1 \cdot (n-1) + Y_2 \cdot (n-2) + \dots + Y_{n-1}}{50(n-1)}, \quad (1)$$

где U_r – уровень риска за определенный период времени; n – число единиц совокупности; $Y_{1,2,\dots,n}$ – удельный вес частоты возникновения потерь F_0 .

Метод экспертных оценок для построения кривой риска используется при отсутствии необходимого статистического массива данных. Он реализуется путем обработки мнений опытных экспертов с использованием специально разработанных методик и отличается от статистического лишь методами сбора информации для построения кривой риска.

Построение кривой риска аналитическим методом является наиболее сложным, так как в его основе лежат элементы теории игр. Различают две разновидности аналитического метода: анализ чувствительности модели и анализ величины относительных рисков.

Наиболее полно количественная оценка риска аналитическим методом разработана в нормативах Центрального Банка России при установлении максимальной величины риска на 1 заемщика. Применение метода аналогов предполагает формирование и использование базы данных о риске аналогичных мероприятий. Кривая риска является одним из самых простых и наглядных способов определения общего риска фирмы. Однако стоит подчеркнуть, что на ее основе трудно получить достоверные прогнозные оценки.

В отечественной экономической науке по существу отсутствуют общепризнанные теоретические положения о предпринимательском риске, методах оценки риска применительно к тем или иным производственным ситуациям и видам предпринимательской деятельности, хотя в последние годы появились научные работы, в которых при рассмотрении вопросов планирования, экономической деятельности коммерческих организаций, соотношения спроса и предложения затрагиваются вопросы риска.

Мировая экономическая наука представляет классическую и неоклассическую теории предпринимательского риска. При исследовании предпринимательской прибыли такие представители классической теории, как Дж. Милль и И.У. Сениор, различали в структуре предпринимательского дохода процент (как долю на вложенный капитал), заработную плату предпринимателя и плату за риск (как возмещение возможного риска, связанного с предпринимательской деятельностью).

В классической теории предпринимательский риск отождествляется с математическим ожиданием потерь, которые могут произойти в результате выбранного решения. Риск здесь не что иное, как ущерб, который наносится осуществлением данного решения. Такое одностороннее толкование сущности риска вызвало рез-

кое возражение у части зарубежных экономистов, что повлекло за собой выработку иного понимания содержания предпринимательского риска.

В 30-е годы XX в. экономисты А. Маршалл и А. Пигу разработали основы неоклассической теории предпринимательского риска, состоящие в следующем: предприниматель, работающий в условиях неопределенности, прибыль которого есть случайная переменная, при заключении сделки руководствуется двумя критериями:

- размерами ожидаемой прибыли;
- величиной ее возможных колебаний.

Согласно неоклассической теории риска поведение предпринимателя, обусловлено концепцией предельной полезности. Это означает, что при наличии двух вариантов, например, капитальных вложений, дающих одинаковую ожидаемую прибыль, предприниматель выбирает вариант, в котором колебания ожидаемой прибыли меньше. Если принимается небольшое число решений одного типа, то нельзя рассчитывать, что отклонения от ожидаемой прибыли взаимно уравниваются, ибо в таком случае закон больших чисел не действует. Именно поэтому предприниматель, принимая решение, должен учитывать колебания прибыли и выбирать вариант, дающий тот же результат, но характеризующийся меньшими колебаниями.

Таким образом, категорию «риск» можно определить как опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, который рассчитан на рациональное использование ресурсов в данном виде предпринимательской деятельности. Иначе говоря, риск — это угроза того, что предприниматель понесет потери в виде дополнительных расходов или получит доходы ниже тех, на которые рассчитывал.

Хотя последствия риска чаще всего проявляются в виде финансовых потерь или невозможности получения ожидаемой прибыли, однако риск — это не только нежелательные результаты принятых решений. При определенных вариантах предпринимательских проектов существует не только опасность не достичь намеченного результата, но и вероятность превысить ожидаемую прибыль. В этом и заключается предпринимательский риск, который характеризуется сочетанием возможности достижения как нежелательных, так и особо благоприятных отклонений от запланированных результатов.

В практической деятельности предприятий риск имеет теоретическое и практическое значение как составная часть системы управления. Развитие рыночных отношений значительно увеличивает неясность и неуверенность в получении ожидаемого конечного результата, следовательно, возрастает риск. Возникает необходимость применения соответствующих методов оценки и минимизации возможных потерь от различных видов риска в деятельности предприятий.

Исходя из определений риска, можно выявить основные методические подходы, позволяющие анализировать деятельность субъектов рынка и определять критерии и правила, которыми руководствуются предприниматели, менеджеры при

осуществлении управленческой деятельности по выбору и принятию управленческого решения по каждому конкретному случаю.

Существует множество вариантов определения риска. Ряд авторов определяют риск как вероятность достижения желаемого результата или вероятность несовпадения прогнозируемого результата и фактического.

Другой аспект – риск определяется как деятельность в надежде на успешный исход или возможность получения дополнительного выигрыша.

В российской практике риск количественно характеризуется субъективной оценкой ожидаемых величин максимального и минимального дохода от вложения капитала. Чем больше диапазон между максимальным и минимальным доходом при равной вероятности их получения, тем выше степень риска. Нарастание риска – это оборотная сторона свободы предприятия, своеобразная плата за нее. Чтобы выжить в рыночных условиях, предприятию нужно решиться на внедрение технических и других новшеств и на смелые, нестандартные действия, а это усиливает риск. Приходится мириться с неизбежностью риска, учиться прогнозировать его, оценивать и не переходить за допустимые грани. Вместе с тем практика показывает, что чем выше уровень риска, тем значительнее в случае успеха будет высокий уровень полезности, значимости, прибыли.

Опыт развитых стран показывает, что игнорирование или недооценка рисков при разработке тактики и стратегии экономической политики, принятии конкретных решений неизбежно сдерживает развитие общества, научно-технического прогресса, обрекает экономическую систему на застой.

Риском можно управлять, используя различные меры, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискованного события и принимать меры к снижению степени риска.

Наличие риска предполагает необходимость выбора одного из возможных вариантов решений, в связи с чем производитель в процессе принятия решения анализирует все возможные альтернативы, выбирая наиболее рентабельные и наименее рискованные. В зависимости от конкретного содержания ситуации риск обладает различной степенью сложности и преодолевается различными способами. В простых ситуациях, например, при заключении договора поставки сырья, производитель опирается, как правило, на интуицию и прошлый опыт. Но при оптимальном решении относительно сложной производственной задачи, например, принятии решения о сроке перехода к массовому выпуску нового вида продукции, необходимо использовать специальные методы анализа, которые отражают отраслевые особенности предприятий. Каждое предприятие сталкивается с рисками на производстве на разных этапах своей деятельности: при выпуске продукции, поставке сырья на предприятие, закупке, продаже продукции и т. п.

Вероятность возникновения риска увеличивается при недостаточной информации о состоянии внешней и внутренней среды. Недостаточность информации о партнерах (поставщиках и потребителях), особенно их деловом имидже и финансовом состоянии грозит предприятию возникновением производственного риска, а это значит – потерями.

Потери, связанные с производством, разделяются на материальные, трудовые, финансовые, социальные виды потерь.

Материальные виды потерь проявляются в непредусмотренных предпринимательским проектом дополнительных затратах или прямых потерях оборудования, имущества, продукции, сырья, энергии и т. д.

Трудовые потери представляют потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами. Трудовые потери выражаются в человеко-часах, человеко-днях или просто часах рабочего времени. Перевод трудовых потерь в стоимостное, денежное выражение осуществляется путем умножения трудочасов на стоимость одного часа. Финансовые потери – это прямой денежный ущерб, связанный с непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, потерей денежных средств и ценных бумаг. Финансовые потери могут быть при недополучении или неполучении денег из предусмотренных источников, при не возврате долгов, неоплате покупателем поставленной ему продукции, уменьшении выручки вследствие снижения цен на реализуемые продукцию и услуги.

Социальные потери проявляются в виде нанесения ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу предпринимателя, а также вследствие других неблагоприятных социальных и морально-психологических последствий.

При осуществлении производственной деятельности центральное место в оценке риска занимают анализ и прогнозирование возможных потерь ресурсов. Выявления потенциально возможных потерь, возникающих вследствие отклонения реального хода производства от задуманного, ведет к недополучению запланированной прибыли. Вероятные потери в стоимостном выражении определяются произведением вероятного суммарного уменьшения объема выпуска продукции и цены реализации единицы продукции.

Чтобы оценить вероятность тех или иных потерь, обусловленных развитием событий по непредвиденному варианту, следует прежде всего, знать все виды потерь, связанных с производством, и уметь заранее исчислить их или измерить как вероятные прогнозные величины. При этом естественно желание оценить каждый из видов потерь в количественном измерении и уметь свести их воедино, что не всегда удается сделать. При проведении комплексного анализа вероятных потерь для оценки риска важно не только установить все источники риска, но и выявить, какие источники преобладают. Целесообразно разделить вероятные потери на определяющие и побочные, исходя из самой общей оценки их величины. При определении риска побочные потери могут быть исключены в количественной оценке уровня риска. Если в числе рассматриваемых потерь выделяется один вид, который либо по величине, либо по вероятности возникновения заведомо подавляет остальные, то при количественной оценке уровня риска в расчет можно принимать только этот вид потерь.

Все предприятия работают в условиях повышенной неопределенности и нестабильности хозяйственной среды. Для разработки направлений и мероприятий минимизации рисков следует разграничить такие понятия как риск и неопреде-

ленность. На сегодняшний день неопределенность становится доминирующим фактором производственной деятельности предприятий.

Многие авторы рассматривают неопределенность и риск как единое целое. В нашем понимании неопределенность – это незапланированная изменчивость определенных условий, обстоятельств. Учет неопределенности требует быстрой и гибкой переориентации принятия управленческого решения, с целью минимизации возникновения возможных неблагоприятных результатов.

Выделяют основные характеристики, особенности и элементы хозяйственной среды, которые наиболее существенно сказываются на результатах хозяйственной деятельности предприятий и порождают неопределенность:

- отсталая технологическая структура гражданского сектора экономики, высокий технологический потенциал оборонно-промышленного комплекса;
- неблагоприятный инвестиционный климат;
- высокая доля крупных и сверхкрупных промышленных предприятий в структуре производственных мощностей, высокий уровень товарного монополизма;
- высокая доля и рост теневой экономики, высокие транзакционные издержки выхода на легальный рынок, издержки защиты прав собственности, широкое распространение коррупции;
- слабость контрактной системы, низкий уровень государственной защиты договоров и обменов;
- повсеместное неисполнения законодательных и нормативных актов;
- относительно низкая цена рабочей силы на рынке труда работников производственных предприятий;
- бесправие работников перед работодателями на большинстве предприятий;
- политическая нестабильность общества.

В общем виде характерные черты современной российской экономики дают основания считать условия работы большинства предприятий более неопределенными и рискованными как: по сравнению с условиями работы в условиях командно-административной экономике, так и по сравнению с устоявшимися рыночными отношениями.

Неопределенность вынуждает идти на риск, связанный с возможностью получения как положительного, так и отрицательного результата. Признание неопределенности характера развития экономических систем, понимание и признание того, что на запланированные экономические показатели работы предприятия могут влиять случайные факторы, которые могут задерживать ожидаемый результат или изменить его содержание, определяет важность развития риск-менеджмента.

На предприятии неопределенность определяется неполнотой или неточностью информации об условиях реализации продукта, в том числе связанных с ним затрат и полученных результатов.

На предприятии существует три основные группы неопределенности:

- недостаточность знаний о внешней среде предприятия;

— случайность выхода оборудования из строя, изменения спроса на товар, неожиданного срыва по сбыту продукции и прекращения снабжения;

— противодействия, которые могут возникнуть при неопределенности спроса на продукцию, трудностях сбыта, конфликтах между подрядчиком и заказчиком, нарушении договорных обязательств поставщиками и посредниками, трудовые конфликты в коллективе и т. п.

Все вместе взятое влечет за собой резкое увеличение риска и усиление его влияния на результаты производственной деятельности предприятия.

В этой связи необходимо решать проблему обеспечения высокой степени устойчивости и защищенности от нежелательных изменений. А взаимные ожидания предприятий и среды его функционирования должны быть сбалансированы.

Перечисленные выше аспекты деятельности предприятий изучаются в риск-менеджменте, который рассматривается как подсистема управления. Следует отметить, что риск-менеджмент в настоящее время посвящено значительное количество публикаций российских ученых. Можно указать работы И.Т.Балабанова, В.В.Глущенко, Э.А.Уткина, Н.В.Хохлова, Г.В.Чернова и др.

Риск-менеджмент – это процесс управления производственными и организационно-экономическими системами, которые определяют пути и возможности минимизации риска на предприятии. Каждый автор, занимающийся проблемами риска, дает свое определение риск-менеджмента (табл. 1).

Таблица 1

Подходы к определению риск-менеджмента

Источник	Определение риск-менеджмента
И.Т. Балабанов	Риск-менеджмент – система управления риском и финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления
В.В. Глущенко	Риск-менеджмент – поддержание баланса между ресурсами, людьми, целями в процессе достижения определенных риск-целей с использованием найденных в процессе риск-маркетинга конструктивных, технологических, организационных и финансовых инструментов. Управление риском возможно как в направлении увеличения возможного выигрыша, так и в направлении снижения возможного проигрыша
Статистический словарь	Риск-менеджмент – система управления риском и экономическими (финансовыми) отношениями, возникающими в процессе этого управления, выполняющих стратегию и тактику управленческих действий
Н.В. Хохлов	Управление риском – возможность обеспечения устойчивости предприятия, его способности противостоять неблагоприятным ситуациям
Г.В. Чернова	Риск-менеджмент – управление, направленное на снижение убытков, связанных с экономическими рисками. Управление рисками на уровне фирмы включает в себя разработку и реализацию экономически целесообразных для фирмы рекомендаций и мероприятий, направленных на уменьшение финансовых потерь, связанных с экономическим риском
А.Н. Елохин	Обеспечение безопасности высоко рискованных производственных систем

Риск-менеджмент имеет свою систему правил и приемов для принятия решения в условиях риска, которая изложена в работе Уткина Э.А. и которые необходимо учитывать при принятии управленческого решения:

- нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;
- всегда надо думать о последствиях риска;
- положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения;
- нельзя рисковать многим ради малого;
- нельзя думать, что существует только одно решение, возможно, что есть и другие варианты [27].

Анализ публикаций по рискам показывает, что все они в основном посвящены коммерческим и инвестиционным рискам, рискам, связанным с обеспечением безопасности высокорисковых производств. Количество публикаций по управлению рисками промышленных предприятий очень невелико, они носят фрагментарный характер — и это негативно отражается на результатах их производственно-хозяйственной деятельности.

Развитие риск-менеджмента на предприятии позволит повысить уровень обоснованности принимаемых решений, поднять уровень управления, что должно положительно отразиться на результатах производственно-хозяйственной деятельности.

Экономические преобразования, происходящие в России, характеризуются большим ростом обанкротившихся предприятий. Одна из причин этого явления заключается в том, что не всегда используют риск-менеджмент. Многие предприятия были закрыты по причине производственных, маркетинговых, торговых, финансовых, коммерческих, социальных рисков.

Снижение этих рисков может быть достигнуто развитием риск-менеджмента на предприятиях на основе четкого представления о структуре рисков, выявления причин их возникновения и разработки направлений и мероприятий по их минимизации.

Для достижения минимизации рисков на предприятии необходимо, прежде всего, классифицировать риски по определенным признакам. Это позволит четко определить место каждого риска в их общей системе, что даст возможность более эффективно применить соответствующие приемы управления риском.

Риск-менеджмент выполняет определенные функции [20]. Различают два типа функций риск-менеджмента:

- функция объекта управления;
- функция субъекта управления.

К функциям субъекта управления в риск-менеджменте относятся:

- прогнозирование;
- организация;
- регулирование;
- координация;
- стимулирование;
- контроль.

Прогнозирование в риск-менеджменте представляет собой разработку на перспективу изменений финансового состояния объектов в целом и его различных

частей. Прогнозирование – это предвидение определенного события. Оно не ставит задачу непосредственно осуществить на практике разработанные прогнозы. Особенностью прогнозирования является также альтернативность построения финансовых показателей и параметров, определяющая разные варианты развития финансового состояния объекта управления на основе наметившихся тенденций. В динамике риска прогнозирование может осуществляться как на основе экстраполяции прошлого в будущее с учетом экспортной оценки тенденции изменения, так и на основе прямого предвидения изменений. Эти изменения могут возникнуть неожиданно. Управление на основе предвидения этих изменений требует выработки у менеджера определенного чутья рыночного механизма и интуиции, а также применения гибких экстренных решений.

Организация в риск-менеджменте представляет собой объединение людей, совместно реализующих программу рискованного вложения капитала на основе определенных правил и процедур. К этим правилам и процедурам относятся создание органов управления, построение структуры аппарата управления, установление взаимосвязи между управленческими подразделениями, разработка норм, нормативов, методик и т. п.

Регулирование в риск-менеджменте представляет собой воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонения от заданных параметров. Регулирование охватывает главным образом текущие мероприятия по устранению возникших отклонений.

Координация в риск-менеджменте представляет собой согласованность работы всех звеньев системы управления риском, аппарата управления и специалистов. Координация обеспечивает единство отношений объекта управления, субъекта управления, аппарата управления и отдельного работника.

Стимулирование в риск-менеджменте представляет собой побуждение финансовых менеджеров, других специалистов к заинтересованности в результате своего труда.

Контроль в риск-менеджменте представляет собой проверку организации работы по снижению степени риска. Посредством контроля собирается информация о степени выполнения намеченной программы действия, доходности рискованных вложений капитала, соотношения прибыли и риска, на основании которой вносятся изменения в финансовые программы, организацию финансовой работы, организацию риск-менеджмента.

Контроль предполагает анализ результатов мероприятий по снижению степени риска.

Приемы риск-менеджмента представляют собой приемы управления риском. Они состоят из средств разрешения рисков и приемов снижения степени риска. Средствами разрешения рисков является избежание их, удержание, передача, снижение степени (приложение Г).

Избежание риска означает простое уклонение от мероприятия, связанного с риском. Однако избежание риска для инвестора зачастую означает отказ от прибыли.

Удержание риска – это оставление риска за инвестором, т. е. на его ответственности. Так, инвестор, вкладывая венчурный капитал, заранее уверен, что он может за счет собственных средств покрыть возможную потерю венчурного капитала.

Передача риска означает, что инвестор передает ответственность за риск кому-то другому, например страховой компании. В данном случае передача риска произошла путем страхования риска.

Снижение степени риска – это сокращение вероятности и объема потерь.

Для снижения степени риска применяются различные приемы. Наиболее распространенными являются:

- диверсификация;
- приобретение дополнительной информации о выборе и результатах;
- лимитирование;
- самострахование;
- страхование.

Диверсификация представляет собой процесс распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала, которые непосредственно не связаны между собой, с целью снижения степени риска и потерь дохода. Диверсификация позволяет избежать часть риска при распределении капитала между разнообразными видами деятельности. Например, приобретение инвестором акций 5 разных акционерных обществ вместо акций одного общества увеличивает вероятность получения им среднего дохода в 5 раз и соответственно в 5 раз снижает степень риска.

Информация играет важную роль в риск-менеджменте. Финансовому менеджеру часто приходится принимать рискованные решения, когда результаты вложения капитала не определены и основаны на ограниченной информации. Если бы у него была более полная информация, то он мог бы сделать более точный прогноз и снизить риск. Это делает информацию товаром, причем очень ценным. Инвестор готов заплатить за полную информацию. Стоимость полной информации рассчитывается как разница между ожидаемой стоимостью какого-либо приобретения или вложения капитала, когда имеется полная информация, и ожидаемой стоимостью, когда информация неполная.

Лимитирование – это установление лимита, т. е. предельных сумм расходов, продажи, кредита и т. п. Лимитирование является важным приемом снижения степени риска и применяется банками при выдаче ссуд, при заключении договора на овердрафт и т. п. Хозяйствующими субъектами он применяется при продаже товара в кредит, предоставлении займов, определении сумм вложения капитала и т. п.

Самострахование означает, что предприниматель предпочитает подстраховаться сам, чем покупать страховку в страховой компании. Тем самым он экономит на затратах капитала по страхованию. Самострахование представляет собой децентрализованную форму создания натуральных и денежных страховых (резервных) фондов непосредственно в хозяйствующем субъекте, особенно в тех, чья

деятельность подвержена риску. Создание предпринимателем обособленного фонда возмещения возможных убытков в производственно-торговом процессе выражает сущность самострахования. Основная задача самострахования заключается в оперативном преодолении временных затруднений финансово-коммерческой деятельности.

Наиболее важным и самым распространенным приемом снижения степени риска является страхование риска.

Сущность страхования выражается в том, что инвестор готов отказаться от части доходов, чтобы избежать риска, т. е. он готов заплатить за снижение степени риска до нуля. Фактически если стоимость страховки равна возможному убытку (т. е. страховой полис с ожидаемым убытком 10 млн. руб. будет стоить 10 млн. руб.), то инвестор несклонный к риску, захочет застраховаться так, чтобы обеспечить полное возмещение любых финансовых потерь (капитала, доходов), которые он может понести.

Методы количественной оценки рисков

Анализ исследований зарубежных и отечественных авторов, посвященных проблематике экономических и хозяйственных рисков, показал, что целью большинства работ является совершенствование различных аспектов процесса управления риском. При этом возможности управления риском обосновываются процессами «адаптации экономических субъектов в ситуациях неопределенности, движение их к равновесному состоянию», приводящее как к осознанному, так и неосознанному управлению риском.

Многие современные исследователи систем управления закономерно подчеркивают, что управление и риск – взаимосвязанные компоненты экономической системы, причем управление само может выступать источником риска. Во многих работах предлагается трактовать риск-менеджмент как управление риском во всех сферах человеческой деятельности вообще, и в экономической частности. Однако, перевод термина риск-менеджмент с английского языка, как управление риском, представляется не совсем корректным и правомерным по следующим причинам: во-первых, невозможно выделить управление риском в отдельную составляющую, изолированную от других задач управления предприятием; во-вторых, управление подразумевает целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления. Воздействовать же можно только на идентифицированное и познанное. Отсутствие этих характеристик исключает объект из разряда управляемых. К категории экономический риск эти условия применить достаточно сложно. Как нельзя управлять риском, так и нельзя его просто минимизировать. Представляется, что реально можно воздействовать на предвиденные, учтенные, управляемые факторы риска, осуществлять мониторинг причин риска, минимизировать отрицательные последствия риска. Но в течение длительного экономического периода эта задача трудно выполнима для производственной организации среднего размера. Неизбежно в процессе функционирования происходит накопление регрессионного потенциала, предприятие теряет гибкость и мобильность организационно-производственных и управленческих структур. Эти объясняется

естественная ротация предприятий. В этом реализуется высокий потенциал структурных сдвигов и одновременно социальной и экономической устойчивости.

Таким образом, западноевропейскую дисциплину риск-менеджмент нельзя отождествлять с простым управлением риском. Представляется, что управлять можно не рисками вообще, а уровнем риска, которым характеризуется фирма, и уровнем рисков отдельных производственно-хозяйственных мероприятий. Способность противостоять чрезмерному накоплению риска является существенной компонентой общей оценки качества управления предприятиями в рыночных условиях. Именно успешное элиминирование рискованных ситуаций, а не максимизация прибыли, является на предприятиях стран с развитой рыночной экономикой основным ориентиром менеджмента, обеспечивающим в перспективе наибольшую устойчивость деятельности. Для этого на предприятиях формируется подсистема риск-менеджмента. Управляемой переменной выступает расчетная величина – уровень риска.

Отметим, что риск-менеджмент опирается на результаты оценки риска, технико-технологический и экономический анализ потенциала и среды функционирования предприятия, нормативную базу хозяйствования, экономико-математические методы, маркетинговые и другие виды исследования. Важная составляющая риск-менеджмента – анализ и прогнозирование потерь ресурсов, возникающих вследствие отклонения реального хода хозяйствования от запланированного. Подчеркнем, что теория управления рисками базируется на допущении, что государство вмешивается в экономику только с целью минимизации негативных последствий на рынке. Естественно, это не соответствует современным российским условиям, в которых государство часто выступает одним из главных факторов риска.

За рубежом существуют компании и агентства по сбору первичной и вторичной информации. Например, компания Dun & Bradstreet собирает данные о платежных привычках фирм, их кредитной истории и располагает базой данных о 41 млн. предприятий, фирм, банков и других организаций в 200 странах, в т.ч. России. В настоящее время в Москве зарегистрировано 3 фирмы, которые занимаются сбором сведений о благонадежности партнеров по бизнесу.

Под уровнем риска понимают объективные или субъективные вероятности возникновения потерь. Объективная вероятность – это количественная мера возможности наступления случайного события, полученная на основе расчетов, позволяющих определить частоту появления данного события. Субъективная вероятность возникновения потерь – мера уверенности в истинности высказанного суждения. Это понятие введено Дж. Кейнсом [17]. Она устанавливается только экспертным путем, и ее точность зависит от компетенции экспертов, их опыта, интуиции. К количественной характеристике рисков относится балльная оценка (хотя баллы лишь имитируют количественную характеристику рисков).

Целесообразность принятия конкретного управленческого решения, которое изначально содержит определенную степень риска, может быть выявлена путем его анализа и оценки. Это означает, что для эффективной управленческой деятельности необходимо не только знать о возможном риске и сделать его качест-

венный анализ, но необходимо оценить его, определить степень его влияния на результаты деятельности предприятия. Методы и модели оценки риска базируются на рациональном использовании аналогии, индукции и дедукции и дают возможность по заданным критериям и ограничениям получить приемлемые для практики управленческие решения, которые могут находиться в области оптимальных и рациональных решений (рис.2).

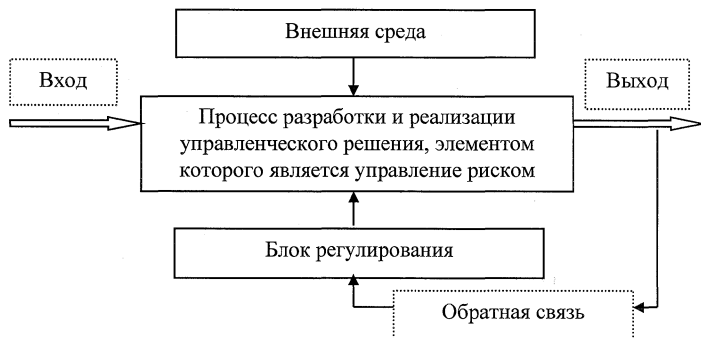


Рис. 2. Место управления рисками в процессе разработки и реализации управленческих решений

Количественная оценка риска особенно важна, когда существует возможность выбора конкретного управленческого решения из совокупности альтернативных вариантов (табл. 2).

При принятии любого управленческого решения экономическая эффективность от его реализации должна быть скорректирована на степень риска его достижения.

При количественном анализе риска могут использоваться различные методы, рассмотренные в ряде публикаций [6, 7, 8, 14, 16, 18, 31].

Наиболее распространенными являются:

- статистические методы;
- метод анализа целесообразности затрат;
- метод экспертных оценок;
- аналитический метод;
- метод анализа с использованием метода решений;
- метод использования аналогов.

Таблица 2

Методы количественного анализа рисков различных
видов хозяйственной деятельности

Наименование метода	Содержание	Достоинства / Недостатки
Статистический метод	Наблюдение за частотой появления тех или иных событий, которые ведут к потерям	Наличие значительного массива данных, которые не всегда имеются, что затрудняет применение метода
Метод анализа целесообразности затрат	Применяется при оценке инвестиционных проектов, анализе финансового состояния предприятия. Ориентирован на идентификацию потенциальных зон риска	Позволяет определить зоны риска при принятии решений
Метод использования аналогов	Используется при анализе степени риска определенного направления деятельности. Используются данные о развитии аналогичных направлений в прошлом	Определенный субъективизм, т. к. большое значение имеет интуиция и опыт
Метод экспертных оценок	Ранжирование, парное сравнение, последовательное сравнение, непосредственная оценка	Простота, достаточная точность
Метод анализа с использованием метода решений	Решения принимаются поэтапно или когда с переходом от одного варианта решения к другому меняются вероятности	Позволяет наглядно представить логическую структуру принятия решений
Аналитический метод	Оценка показателей риска	Прикладная теория риска, прозрачная интерпретируемость результатов
Построения кривой распределения вероятности потери	Базируется на теоретических представлениях	Хорошо применим только применительно к страховому и игровому риску
Теория игр	Применимы ко всем видам риска, но прикладные математические методы оценочных расчетов производственного, коммерческого, финансового риска на основе теории игр пока не созданы	Сложность использования
Причинно-следственная диаграмма Исикавы	Построение причинно-следственных связей факторов риска позволит выявить и минимизировать их влияние на производственный риск	Недостаточность информации о внешней среде

Наиболее распространен на практике *статистический метод*. Суть метода заключается в том, что для расчета вероятностей возникновения потерь анализируются все статистические данные, которые касаются результативности осуществления предприятием рассматриваемых операций. Частота возникновения некоторого уровня потерь находится по следующей формуле:

$$F_0 = \frac{N^1}{N_{\text{общ}}}, \quad (2)$$

где F_0 – частота возникновения некоторого уровня потерь; N^1 – число случаев наступления конкретного уровня потерь; $N_{\text{общ}}$ – общее число случаев в статистической выборке, включающие и успешно осуществленные операции данного вида.

Метод выборочного наблюдения. В основе этого метода лежит наблюдения за частотой появления тех или иных событий, которые ведут к потерям. Поскольку при этом данные, относящиеся к прошлому периоду, приходится распространять на будущее, то любые, самые обширные собранные сведения о частоте появления событий следует рассматривать как некую выборку из бесконечной совокупности. Расчет ошибки выборки исчисляется по формуле:

$$\Delta = t \sqrt{\frac{w(1-w)}{n}}, \quad (3)$$

где Δ – предельная ошибка выборки; t – кратность ошибки, связывающая размер ошибки с заданной вероятностью; w – выборочная доля или частота наступления события в эксперименте; n – объем выборки.

Неравенство Чебышева.

$$P(|x - M(x)| > \varepsilon) \leq \frac{\delta^2}{\varepsilon^2}, \quad (4)$$

где $M(x)$ – математическое ожидание, т. е. среднее значение случайной величины; x – любая случайная величина.

Оно позволяет находить верхнюю границу вероятности того, что случайная величина x отклоняется в обе стороны от своего среднего значения на величину больше ε . Эта вероятность равна или меньше чем $\frac{\delta^2}{\varepsilon^2}$, где δ^2 – дисперсия, исчисляемая по формуле

$$\delta^2 = \frac{\sum (x - M_x)^2}{N}. \quad (5)$$

Лемма Маркова. Если случайная величина x не принимает отрицательных значений, то для любого положительного числа α

$$P(x > \alpha) \leq \frac{M(x)}{\alpha}, \quad (6)$$

где $M(x)$ – математическое ожидание, т. е. среднее значение случайной величины; x – любая случайная величина.

Анализ целесообразности затрат. Метод ориентирован на идентификацию потенциальных зон риска, перерасходы первоначально запланированных средств в инвестиционных проектах. Этот же метод используется при анализе финансовой устойчивости с целью определения степени риска финансовых средств, находящихся в распоряжении фирмы. Для анализа средств, подвергаемых риску, общее финансовое состояние фирмы делится на пять финансовых зон:

- зона абсолютной устойчивости, когда минимальная величина запасов и затрат соответствует безрисковой области;
- зона нормальной устойчивости, соответствует области минимального риска, когда имеется нормальная величина запасов и затрат;
- зона неустойчивого состояния, соответствует области повышенного риска, когда имеется избыточная величина запасов и затрат;
- зона критического состояния, соответствует области критического риска, когда присутствует затоваренность готовой продукцией, низкий спрос на продукцию;
- зона кризисного состояния, соответствует области недопустимого риска, когда имеются чрезмерные запасы и затоваренность готовой продукции, и фирма находится на грани банкротства.

Данный метод позволяет определить зоны риска при принятии решений в области антикризисного управления.

Метод использования аналогов. Сущность данного метода состоит в том, что при анализе степени риска определенного направления предпринимательской деятельности целесообразно использовать данные в развитии таких же или аналогичных направлений в прошлом. Анализ прошлых факторов риска осуществляется на основании информации, полученной из самых различных источников, таких как публикуемые отчеты компаний о своей прошлой деятельности, данными страховых компаний и т. д.

Метод экспертных оценок. Метод включает три составляющих:

- интуитивно-логический анализ задачи и аргументов;
- решение и выдачу количественной или качественной характеристики риска;
- обработку результатов решения.

Интуитивно-логический анализ строится на логическом решении и интуиции экспертов и базируется на их знании и опыте. Каждый эксперт не только моделирует, но и производит сравнительный анализ альтернатив решения, их количественное изменение. При формировании экспертных оценок наиболее часто используются следующие методы изменения: ранжирование, парное сравнение, последовательное сравнение, непосредственная оценка.

Риск может измеряться как в абсолютном, так и относительном выражении. В абсолютном выражении риск может быть измерен величиной прогнозируемых потерь (убытков), а в относительном – определен как величина убытков, отнесенная к определенной базе (это могут быть: затраты на производство, стоимость определенных производственных фондов, активы фирмы, прибыль, численность

персонала, стоимость отдельных ресурсов и т. п.). База выбирается непосредственно самой фирмой в зависимости от специфики деятельности и вида оцениваемого конкретного риска.

Дерево решений. Для облегчения процесса принятия решений в условиях неопределенности используется метод анализа с использованием дерева решений. Метод анализа с использованием дерева решений, позволяет наглядно представить логическую структуру принятия решений. Данный метод используют тогда, когда решение принимается поэтапно или когда с переходом от одного варианта решения к другому меняются вероятности. Метод создается при движении слева направо, а анализируется в обратном направлении.

Для каждого разветвления неопределенности рассчитывается вероятность, а в конце каждой финальной ветви указывается ожидаемая выплата. При обратном анализе для каждого узла неопределенности рассчитывается математическое ожидание выплаты.

Аналитический метод. Аналитический метод построения кривой распределения вероятностей потерь и оценки показателей риска базируется на теоретических представлениях. Прикладная теория риска хорошо разработана только применительно к страховому и игровому риску.

Теория игр. Элементы теории игр применимы ко всем видам риска, но прикладные математические методы оценочных расчетов производственного, коммерческого, финансового риска на основе теории игр пока не созданы. В качестве одного из методов исследования рисков и выявления факторов, формирующих этот риск, может быть использована причинно-следственная диаграмма, предложена в свое время Исикавой японским специалистом в области управления качеством продукции. Построение причинно-следственных связей факторов риска позволит выявить и минимизировать их влияние на производственный риск.

Методы выявления и управления риском

Для того чтобы оценить риск и принять управленческое решение, необходимо собрать информацию о носителе опасности. Выявление риска включает два основных этапа: сбор информации и выявление опасностей. Наличие достаточно полной и должным образом структурированной информации об опасности является основой для выработки эффективных мер по управлению ими. Одни методы базируются на анализе статистических, финансовых, управленческих и иных отчетных документов предприятия, другие требуют непосредственной инспекции мест расположения опасности. Это касается коммерческих, финансовых, инвестиционных рисков. Однозначно указать, какой метод наиболее эффективен, невозможно, так как рассматривается каждый конкретный случай. Также используются качественные и количественные подходы, все они направлены на выявление существующей опасности.

К основным методам получения исходной информации о производственных объектах следует отнести:

— стандартный опросный лист для руководителя (для начальника цеха, для мастера, для рабочего);

— рассмотрение и анализ первичных документов управленческой и финансовой отчетности;

— анализ данных ежеквартальных и годовых финансовых отчетов;

— анализ диаграммы организационной структуры предприятия;

— анализ карт технологических потоков производственных процессов;

— инспекционные посещения производственных подразделений.

Каждый из перечисленных методов способен дать достаточно большое количество информации, которая должна быть надлежащим образом проанализирована и структурирована. Основная цель такой работы — установить взаимосвязи между отдельными данными, содержащимися в различных источниках.

Ряд особенностей имеют финансовые и коммерческие риски. Основное значение в данном случае приобретает анализ финансовой документации предприятия. Для этого необходимо готовить специфические опросные листы, а также адаптировать и ряд других методов выявления риска.

Существуют два типа опросных листов: универсальный и специализированный. Универсальный (стандартизованный) опросный лист содержит в себе позиции общего характера и годится для большинства типов производства. Это и преимущество, и недостаток такой формы опроса. Преимущество заключается в том, что предлагается некая универсальная форма, которая охватывает все стороны деятельности предприятия. Однако никакой универсальный вопросник не в состоянии предусмотреть все возможные виды ущерба для конкретной отрасли или предприятия. Специализированные опросные листы разрабатываются обычно для конкретных видов деятельности с учетом их особенностей и детализации отдельных положений. К перечню стандартного опросного листа относится:

— общая информация;

— финансовые и административные данные;

— данные об управлении предприятием;

— сведения о территориальной структуре и расположении объекта;

— сведения о персонале и проживающем вблизи населении;

— описание технологии производства;

— перечень транспортных средств;

— данные о страховании объектов;

— информация об убытках в результате аварий и отказов оборудования;

— данные о заявленных исках и выплаченных компенсациях;

— дополнительные сведения.

Каждый раздел опросного листа должен включать подробный перечень вопросов, позволяющий составить полное представление о структуре и количественных показателях объекта.

Опросный лист позволяет составить полное представление о информированности руководителя, обратить его внимание на слабые места на предприятии. Что позволит частично минимизировать производственный риск.

Метод структурных диаграмм предназначен для анализа особенностей структуры предприятия и вытекающих из этого рисков. Данные, полученные таким путем, полезны для оценки прежде всего маркетинговых рисков, связанных с качеством менеджмента, организацией сбыта и рекламы, а также коммерческих рисков. Структурная диаграмма позволяет определить отсутствие или недостаточность налаженных связей со всеми подразделениями внутри предприятия.

Анализ финансовой и управленческой отчетности имеет большое значение для выявления рисков, в документах фиксируются все произошедшие инциденты, приведшие к убыткам, а также события, имеющие отношение к увеличению или уменьшению риска. Убытки предприятия, возникающие вследствие наступления непредвиденных событий, вначале фиксируются в актах, а затем в бухгалтерской отчетности.

Метод карты потоков, или потоковые диаграммы, изображают графически отдельные технологические процессы производства и их взаимосвязь. Эти карты полезны для выявления основных элементов производственного процесса, от которых зависит его надежность и устойчивость. Карта потоков позволит выявить критические области производственного процесса и грубо оценить масштабы того или иного инцидента. Использование карты потоков в предотвращении рисков недостаточно, так как они не указывают на уязвимость отдельных стадий производства, поэтому одновременно используются иные методы получения информации.

Инспекционная проверка – один из методов получения информации. Эффективность инспекции зависит от квалификации сотрудников, ее осуществляющих. Если группа экспертов (инспекторы) обладают высокой квалификацией и имеют большой опыт работы, то они отметят те важные нюансы, которые могут быть упущены респондентами на соответствующих объектах или осуществляющими определенные технологические операции.

Прямая инспекция позволит выявить и уточнить отдельные аспекты разрабатываемой программы управления риском, оценить возможные затраты на управление данного предприятия и дать рекомендации по регулированию уровня риска.

Анализ существующих методов выявления риска показал, что нельзя отдавать предпочтение какому-либо единственному методу, пренебрегая другими. Все выше указанные методы выявления риска будут более эффективны в том случае, если они будут дополнять друг друга имеющейся информацией о приближающейся или существующей опасности, что позволит принять наиболее правильное решение.

Все известные в настоящее время методы управления рисками можно свести в две большие группы: методы трансформации рисков и методы финансирования рисков.

К числу наиболее часто встречающихся конкретных методов трансформации рисков относятся следующие:

- отказ от риска;
- снижение частоты ущерба или предотвращение убытка;
- уменьшение размера убытков;
- разделение риска (дифференциация и дублирование);
- аутсорсинг риска.

Перечисленные методы трансформации рисков представляют разные процедуры управления рисками. Так, отказ от риска является единственной реализацией процедуры управления рисками «уклонение от риска». Методы снижения частоты ущерба или предотвращения убытка, уменьшения размера убытков и разделения риска представляют процедуру «сокращение риска». А метод аутсорсинга риска относится к процедуре «передача риска».

Метод отказа от риска. В практике работы компании существуют крупные риски, уменьшить которые бывает просто невозможно, - это риск банкротства, риск возникновения обвинения в причинении ущерба, риск преждевременной смерти сотрудников и т. п. Даже если такие риски могут быть частично уменьшены, это практически не снижает опасности последствий их реализации. Поэтому наилучшим методом работы с ними может быть попытка вообще избежать всех возможностей их возникновения, т. е. уклонение от опасностей как структурных характеристик соответствующих видов рисков.

Применение указанного метода означает, что причины возникновения крупных катастрофических для фирмы убытков ликвидированы. Поэтому целью и сутью использования данного метода управления рисками является создание таких производственно-хозяйственных условий, при которых шанс возникновения соответствующих убытков заранее ликвидирован.

Примерами использования метода отказа от риска являются прекращение производства определенной продукции, отказ от сферы бизнеса, в которой такие риски присутствуют, и выбор новых, в которых данные риски отсутствуют. Применяя этот метод, компании предпочитают избегать рисков, нежели пытаться получить прибыль в условиях большей неопределенности.

Этот метод управления рисками является особенно эффективным, когда велика вероятность возникновения убытков (реализации рисков) и возможный размер убытка. Избежание рискованных ситуаций в этом случае является наилучшей и единственной практической альтернативой. Метод, применяется к разным типам рисков (однородным и неоднородным, единичным и массовым), так как независимо от конкретных значений параметров однородности и количества рисков размер возможного ущерба все равно для фирмы является большим и нежелательным.

Пороговые значения вероятности и/или размера возможного ущерба, используемые для применения этого метода, отсекают те риски, которые не являются приемлемыми даже после использования других методов. Иными словами, метод употребляется в отношении рисков, параметры которых (вероятность и/или размер возможного ущерба) превышают указанные пороговые значения соответствующих показателей. Данный метод также способствует достижению граничного

значения рискового капитала по портфелю рисков за счет исключения катастрофических типов рисков.

Метод снижения частоты ущерба или предотвращения убытка. Суть данного метода состоит в проведении предупредительных (превентивных) мероприятий, направленных на снижение вероятности наступления неблагоприятного события. Это означает, что данные меры будут влиять на такую характеристику риска, как уязвимость соответствующего объекта или субъекта.

Примерами конкретных мероприятий, направленных на снижение вероятности возникновения ущерба, могут служить использование телохранителей, обучение водителей с учетом требований безопасности, стандартизация продуктов и услуг, использование в строительстве негорючих материалов, проведение учений, использование плакатов, предупреждающих о химической опасности, и т. д.

Применение этого метода оправдано в случаях, если:

- вероятность реализации риска, т. е. вероятность наступления убытка, достаточно велика (именно на ее снижение и направлено применение метода);
- размер возможного ущерба, как правило, небольшой (в противном случае целесообразно использование других методов управления риском).

Риски, к которым применяется данный метод, могут быть как однородными, так и неоднородными, носить массовый характер (массовые риски) или быть единичными.

Использование данного метода управления рисками связано с разработкой и внедрением программы превентивных мероприятий, выполнение которой должно контролироваться и периодически пересматриваться (с учетом произошедших изменений).

Для выявления источников убытков и разработки программы превентивных мероприятий крупные фирмы, компании обычно нанимают специалистов. Это объясняется тем, что зачастую разработка таких программ требует специальных знаний – инженерных, в области экономики, психологии и т. д. Разработанные программы должны быть одобрены руководством компании, а их реализация требует пристального внимания со стороны менеджера по рискам.

Предупреждение убытков благодаря соответствующим превентивным мероприятиям уменьшает частоту их возникновения. Поэтому чаще всего для их оценки используются ограничения на вероятность возникновения ущерба. Однако применение превентивных мер обосновано только до тех пор, пока стоимость их проведения меньше выигрыша, обусловленного этими мероприятиями. Следовательно, уменьшение потенциального ущерба также употребляется для анализа целесообразности включения метода в программу превентивных мероприятий, но опосредованно, с учетом эффективности и бюджетных ограничений. При этом оценить эффект порой бывает трудно, поскольку некоторые превентивные меры могут оправдать себя лишь спустя достаточно длительный период времени.

При использовании методик оценки риска, основанных на концепции рискового капитала, следует иметь в виду, что исследуемый метод приводит к модификации распределения ущерба, поскольку после его реализации убытки того же раз-

мера будут возникать с меньшими вероятностями. Поэтому изменение величины рискового капитала вследствие использования данного метода управления риском (при сохранении значения пороговой вероятности) может служить хорошей оценкой экономического эффекта соответствующих превентивных мероприятий.

Метод уменьшения размера убытков. Несмотря на все усилия компании по снижению рисков, некоторые убытки, как правило, все же имеют место. Для таких типов рисков и может применяться метод уменьшения размера убытков, суть которого состоит в проведении превентивных мероприятий, направленных на снижение размера возможного ущерба. Этот метод также приводит к определенной трансформации уязвимости носителя риска. Таким образом, данный метод и метод снижения частоты ущерба или предотвращения убытка, рассмотренный выше, являются взаимодополняющими.

Примерами превентивных мероприятий, направленных на снижение размера возможного ущерба, могут служить установление противопожарной или охранной сигнализации, использование негорючих материалов в строительстве и т. п.

Применение данного метода оправдано в случаях, когда:

- размер возможного ущерба большой;
- вероятность реализации риска, т. е. вероятность наступления убытка, невелика.

При этом данный метод, подобно предыдущему, может использоваться для различных типов рисков.

Проведение превентивных мероприятий такого типа уменьшает размер возможного ущерба, так что естественным подходом к оценке данного метода управления риском служит учет ограничений возможного ущерба. Этому же способствует принцип эффективности использования метода и учет ограничений, прежде всего бюджетных. При этом в отношении подходов, базирующихся на понятии рискового капитала, для данного метода управления риском можно сказать то же, что и для методов, которые были рассмотрены выше [28].

Метод разделения риска. Создание такой ситуации на фирме, при которой ни один отдельный случай реализации риска (возникновения ущерба) не приводит к серии новых убытков. Это достигается за счет изменения подверженности риску, т. е. количественной характеристики носителя (носителей) риска, которому может быть нанесен ущерб.

Практическое использование этого метода управления риском на уровне фирмы возможно в двух формах:

- дифференциация (отделение) рисков. Такой подход предполагает пространственное разделение источников возникновения убытков или объектов, которым может быть нанесен ущерб. Примером первого типа является выделение разных производственных площадок (продукция выпускается не в одном большом цехе, а в двух, меньших по размеру, расположенных на отдаленных друг от друга площадках), так что авария, произошедшая на одной площадке, не повлияет на возникновение ущерба на другой. Примером второго типа может служить установка

специальных дверей и перегородок в больших помещениях с целью воспрепятствовать распространению пожара;

— дублирование наиболее значимых объектов, подверженных риску. Такими объектами могут быть документация или иная информация, виды деятельности фирмы, оборудование, являющееся ключевым для систем жизнеобеспечения предприятий или для продолжения операций, запасы полуфабрикатов и/или готовой продукции.

Соответственно на уровне конкретных мер такой подход будет представлять собой хранение копий важных документов в особо защищенных местах, создание дублирующих друг друга производственных участков, дополнительных складов, которые расположены в отдалении от основных, и т. п. Данный метод применим к любым видам рисков, если только для них возможно разделение риска.

Поскольку этот метод связан с изменением подверженности риску, оценка разделенных рисков может быть связана с оценкой исходного (общего) риска довольно сложным образом, хотя в ряде случаев такая взаимосвязь достаточно очевидна. Поэтому для данного метода управления риском можно давать лишь конкретные рекомендации, учитывающие специфику рисков и содержание проводимых мероприятий.

Метод аутсорсинга риска. При использовании метода аутсорсинга риска ответственность за снижение возможности возникновения неблагоприятных событий возлагается на стороннюю организацию (другой субъект). При этом чаще всего такая передача ответственности осуществляется на основе договора. В качестве примера можно назвать такие мероприятия, как использование услуг охранной фирмы, введение внешнего кризисного управления, наличие внешнего ответственного исполнителя работ в течение установленного гарантийного срока и т. д.

Данный метод может быть использован только в том случае, если возможно четко определить опасности, однозначно выделить соответствующие подверженности риску, достаточно жестко контролировать факторы, влияющие на уязвимость, и иметь эффективные механизмы передачи ответственности.

В силу указанных свойств рисков, к которым может быть применен данный метод их управления, измерение этих рисков представляется более простым делом, чем для методов, рассмотренных выше. Как правило, для использования аутсорсинга риска относительно легко выработать пороговые значения соответствующих критериальных показателей (как размера потенциального ущерба, так и вероятности его возникновения). Концепция рискового капитала часто используется для ценообразования на соответствующие услуги сторонних организаций.

В результате исследования можно выделить методы финансирования рисков. К числу наиболее часто используемых методов финансирования риска или покрытия убытка относят следующие методы (первые четыре метода представляют процедуру «сокращение риска», а последние пять – процедуру «передача риска»):

Покрытие убытка из текущего дохода. Суть данного метода сводится к тому, что покрытие ущерба осуществляется по мере его возникновения за счет текущих

денежных потоков компании. При этом не создается никаких (внутренних или внешних) фондов.

Использование данного метода оправдано в тех случаях, если величина потенциальных убытков небольшая, так что возмещение ущерба существенно не искажает денежных потоков. Частота наступления убытков, в принципе, может быть любой, но ожидаемый ущерб должен быть достаточно мал, поэтому данный метод особенно часто используется в тех случаях, когда вероятности неблагоприятных событий также невелики. Увеличение количества видов рисков ограничивает возможность использования данного метода, так как совокупный ущерб может стать достаточно большим для того, чтобы исказить денежные потоки фирмы. Такие факторы, как однородность или неоднородность рисков, существенно не влияют на принятие решений об использовании метода финансирования риска или покрытия убытка из текущего дохода.

Данный метод управления рисками используется достаточно часто, потому что во многих ситуациях убытки так незначительны, что компания может покрыть их самостоятельно. Тем не менее, при его выборе необходимо помнить, что предполагаемые убытки могут произойти в течение короткого периода времени или в течение периода, когда компания имеет низкие доходы. Поэтому финансовые возможности фирмы являются ключевым фактором выбора этого метода.

Пороговое значение возможного ущерба, используемое для применения этого метода, должно выбираться с учетом указанных ограничений, прежде всего изменения во времени денежных потоков фирмы.

Для определения соответствующей границы могут также использоваться оценки типа рискового капитала.

Покрытие убытка из резервов. Метод покрытия убытка из резервов предполагает, что текущий ущерб покрывается за счет средств резервных фондов, специально создаваемых для этих целей.

Характеристика типов рисков, для которых может быть применен данный метод, и соображения, связанные с количественной оценкой риска, очень близки к тем, что были рассмотрены для метода покрытия риска из текущего дохода.

Основное отличие метода покрытия убытка из резервов от предыдущего состоит в большем размере убытков, что, собственно, и требует создания указанных резервных фондов. Поэтому условия его применения связаны в первую очередь с более широкими пороговыми значениями. Тем не менее, дополнительно возникает вопрос об обосновании размера резервов: слишком маленькие резервы не позволяют защититься от рисков, слишком большие – неоправданно отвлекут значительные финансовые средства от основной сферы деятельности фирмы.

Покрытие убытка за счет использования займа. Метод покрытия убытка за счет использования займа применяется в том случае, если фирма может рассчитывать на получение займа (кредита) на покрытие убытка. В отличие от предыдущих методов покрытия здесь источник средств для возмещения ущерба не внутренний, а внешний, хотя, как и ранее, ответственность за покрытие ущерба целиком и полностью лежит на самой фирме.

Главными особенностями данного метода являются возможность получения кредита и условия заимствования. Далеко не всегда фирма, подвергшаяся значительному ущербу, может рассчитывать на получение займа, а если и может, то в большинстве случаев условия окажутся достаточно жесткими, так как будут отражать оценку кредитором риска невозврата займа. Именно этот факт определит специфику практического использования и условия применимости рассматриваемого метода.

Для оценки эффективности данного метода управления риском используются те же подходы, что и для анализа банковских кредитных рисков. Однако при этом больше внимания уделяется исследованию ликвидности и возвратности займа.

Покрытие убытка на основе страхования. Страхование – один из наиболее часто используемых методов управления рисками. Возможно, ни один вид современной деловой активности непосредственно не воздействует на такое большое количество лиц во всех слоях общества, как страхование (оно касается дома, семьи или бизнеса почти каждого гражданина цивилизованного мира).

Сущность этого метода финансирования риска или покрытия убытка заключается в передаче ответственности за возмещение возможного ущерба другому субъекту, специализирующемуся на таких операциях, – страховой компании.

Использование страхования означает снижение участия (а иногда даже полный отказ от участия) самой фирмы в покрытии убытков за счет перекладывания своего риска на страховую компанию за определенную плату.

Данный метод управления рисками на уровне фирмы часто используется на практике в следующих случаях:

1. Независимо от однородности или неоднородности рисков, а также от количества рисков (массовые или единичные) использование страхования целесообразно, если вероятность реализации риска, т. е. появления ущерба, невысока, но размер возможного ущерба достаточно большой. Отметим, однако, что если риски однородные и их много, фирма может управлять ими уже на основе не страхования, а самострахования, когда страховые фонды образуются внутри самой фирмы. В этом случае ввиду массовости однородных рисков создание страхового пула становится оправданным. Если же риски неоднородны, то независимо от их количества (массовые или единичные) использование страхования особенно оправдано, так как ввиду неоднородности рисков и возможно больших убытков на основе самострахования фирма не сможет обеспечить себе финансовую устойчивость.

2. Страхование оправдано для больших совокупностей рисков, если вероятность их реализации, т. е. появления ущерба, высока, но размер возможного ущерба небольшой. При этом риски могут быть однородными или неоднородными. Конечно, ввиду малого размера возможного ущерба фирма может их оставить у себя, однако массовость таких рисков может привести к значительному ущербу, поэтому использование страхования является в данном случае более предпочти-

тельным. В случае, когда риски однородные и массовые, фирма может управлять ими на основе самострахования.

3. Страхование особенно необходимо при наличии катастрофических рисков. Отметим, что в большинстве случаев оно является основой программ по управлению рисками, тем более что иногда его проведение необходимо в силу закона (обязательные виды страхования).

Метод применяется в отношении рисков, вероятность и (или) размер возможного ущерба по которым превышают заданные пороговые значения. При этом число таких рисков и степень их однородности могут быть любыми. Требования к пороговым значениям вероятности и/или размера возможного ущерба, а также к рисковому капиталу шире, чем для рисков, передаваемых в самострахование.

Покрытие убытка на основе самострахования. Термин «самострахование» в специальной литературе используется по-разному:

- как метод финансирования риска или покрытия убытка самой фирмой из ее текущего дохода, специально формируемых резервов и/или других источников (что совпадает с определением группы методов финансирования в рамках процедуры сокращения риска);

- как форма страхования, реализуемая в рамках собственной фирмы, финансово-промышленной, промышленной группы и т. д., в частности, реализуемая через создание кэптивных страховых компаний.

Суть этого метода управления рисками заключается в создании собственных страховых фондов, предназначенных для покрытия убытков, по типу фондов страховых и перестраховочных компаний. Самострахование в этом случае отличается от методов финансирования риска или покрытия убытка из текущего дохода или специально формируемых резервов тем, что оно работает с большим числом однородных рисков. Как и при страховании, этот метод предусматривает возможность концентрации большого числа однородных рисков с целью точного предсказания размера совокупного ущерба. Однако в отличие от классического страхования страховые резервы создаются внутри одной деловой единицы - как правило, промышленной или финансово-промышленной группы.

Самострахование предполагает создание особых финансовых механизмов, позволяющих заранее сформировать указанные фонды для финансирования возникших убытков. Одним из наиболее распространенных механизмов такого рода является создание кэптивных страховых компаний.

Кэптивные страховые организации – это страховые компании, которые входят в группу нестраховых организаций (промышленных, финансово-промышленных групп и т. п.) и страхуют риски всей группы. Хотя формально такая страховая компания является отдельным юридическим лицом и следует всем нормативным предписаниям, риски остаются внутри группы компаний, а соответствующие резервные фонды также остаются в рамках указанной группы.

Использование кэптивной страховой компании имеет ряд преимуществ. Она позволяет:

- инвестировать средства страховых фондов в пределах объединенной деловой единицы;
- сохранить прибыль внутри соответствующей группы;
- получить некоторые льготы по налогообложению (что предусматривается законодательством ряда стран);
- избежать бюрократических проволочек при оформлении договоров страхования.

Тем не менее, рассматриваемый метод имеет и существенный недостаток: он добавляет группе новый риск – риск ухудшения общих финансовых результатов, связанный с наступлением больших, катастрофических рисков. Это объясняется фактическим перераспределением убытка между кэптивной страховой компанией и другими структурными элементами группы, так что при возникновении ущерба он полностью ложится на данную группу. Следовательно, при создании кэптивной страховой компании менеджер по рискам должен тщательно оценить все преимущества и недостатки использования данного механизма самострахования.

Метод применяется в отношении рисков, вероятность и/или размер возможного ущерба по которым не превышает заданных пороговых значений (рисков много и они однородны). Эти пороговые значения вероятности и/или размера возможного ущерба определяются финансовыми возможностями не только самой фирмы, но и всей финансово-промышленной группы, в которую она входит. Для оценки эффективности использования данного метода используются специфические актуарные методы, связанные с концепцией рискового капитала.

Покрытие убытка на основе нестрахового пула. Метод покрытия убытка на основе нестрахового пула означает передачу финансирования риска или покрытия убытка другому субъекту – нестраховому пулу. Примером такого пула является создание участниками финансово-промышленной группы или какого-либо объединения предпринимателей специальных фондов взаимопомощи, «черных касс» и т. п. Использование данного метода означает снижение участия самой фирмы в возмещении ущерба за счет передачи ответственности по несению риска нестраховому пулу, т. е. за счет софинансирования риска нестраховым пулом.

Пороговые значения соответствующих критериальных показателей и величина рискового капитала определяются финансовыми возможностями и другими особенностями нестраховых пулов (например, целевым характером возможных выплат).

Покрытие убытка за счет передачи ответственности на основе договора. Метод покрытия убытка за счет передачи ответственности на основе договора предполагает передачу финансирования риска или покрытия убытка какому-либо субъекту на основе заключенного договора. Использование данного метода означает снижение участия самой фирмы в возмещении ущерба за счет передачи ответственности по несению риска другому субъекту, в соответствии с условиями договора, т. е. за счет софинансирования риска этим другим субъектом.

Примером метода софинансирования риска на основе договора является хеджирование. Оно представляет собой передачу ценового риска, направленную на

его минимизацию. По условиям договора другая сторона (другой участник договора) принимает участие в софинансировании ценового риска на тех условиях, которые предусмотрены договором.

Суть хеджирования сводится к ограничению прибылей и убытков, обусловленных изменением на рынках цен товаров, валют и т. д., за счет производных ценных бумаг (торговых опционов, фьючерсных и форвардных контрактов) и других финансовых инструментов.

Хеджирование – неотъемлемая часть программ по управлению финансовыми рисками, т. е. программ финансового риск-менеджмента, поэтому менеджер по рискам может перепоручить разработку такой программы другим специалистам. Если программа финансового менеджмента выделена отдельно, она, как правило, составляется специалистами по финансам.

Особенность оценки эффективности использования данного метода будет существенно зависеть от специфики конкретного риска и содержания мер, рекомендуемых в его рамках.

Покрытие убытка на основе поддержки государственных и/или муниципальных органов. Данный метод означает снижение участия самой фирмы в возмещении ущерба за счет полной или частичной передачи ответственности по несению риска государственным и муниципальным органам, т. е. за счет софинансирования риска государственными и муниципальными органами.

Применимость данного метода зависит в первую очередь от возможности получения соответствующей поддержки и ее потенциального объема.

Покрытие убытка на основе спонсорства. Метод покрытия убытка на основе спонсорства предполагает софинансирование риска за счет спонсорства. Использование данного метода означает снижение участия самой фирмы в возмещении ущерба за счет передачи ответственности по несению риска спонсору, т. е. за счет софинансирования риска спонсором.

Степень использования данного метода управления риском, очевидно, зависит от щедрости спонсоров. Как и предыдущий метод управления риском, в большинстве случаев этот метод не следует рассматривать как основной, так как трудно рассчитывать на помощь спонсоров до возникновения ущерба. Он может быть применен только после того, как размер убытков участников станет известен и будет ясно, что для носителя риска они непосильны.

Теоретические основы риск-менеджмента

История риск-менеджмента, в качестве одного из необходимых и значимых инструментов управления компанией, берет свое начало (как и теория риска, которая является его неотъемлемой частью) с середины XX в. Этот период характеризуется резким ускорением научно-технического прогресса и значительным увеличением масштабов производства и потребления.

С другой стороны, рост спроса на капитал обусловил интенсивное развитие финансовых рынков и возникновение новых финансовых инструментов (фьючерсы и т. д.). Таким образом, количество всех видов рисков (операционных, техно-

логических, финансовых и т. д.), с которыми сталкивается предприятие, значительно возросло, и появилась необходимость в управлении этими рисками [40].

В истории развития риск-менеджмента можно выделить следующие основные этапы (табл. 3). Кроме того, указанные выше этапы можно объединить в две группы. Первая группа представляет собой подход «снизу вверх», который применялся с 70-х до конца 90-х годов. Вторая группа представлена подходом «сверху вниз», получившим развитие в XXI в. Подход «снизу вверх» заключался в том, что отделы самостоятельно управляли рисками в соответствии со своими функциями, и имел целый ряд недостатков, таких как: разнородность характера оценок и невозможность провести их сравнение, как следствие сложности в анализе и объединении получаемых результатов; управление рисками осуществлялось тогда, когда менеджер считал это необходимым; в качестве инструментов риск-менеджмента использовались лишь страхование и избежание рисков.

Таблица 3

Этапы истории развития риск-менеджмента

Период	Этапы и их особенности	Важные события
70-е годы XX века	Микро риск-менеджмент, управление рисками происходит на уровне отдельных лиц (брокеры, специалисты финансовых отделов)	1973 год. Упразднение Бреттон-Вудской системы фиксированных валютных курсов и опубликование Блэком и Шоулзом формулы оценки стоимости опционов, что создало стимул к количественному измерению и управлению валютными рисками
80-е годы XX века	Управление активами и пассивами на уровне казначейства Стратегическое управление активами и пассивами путем осуществления планирования и контроля	Конец 1980-х годов. Создание концепции Value-at-Risk. Реализация концепции в системе RiskMetrics, разработанной банком J.P. Morgan по оценке рыночного риска
90-е годы XX века	Управление рыночным риском путем контроля риска в рамках финансового департамента, появление функции «управление рисками» Управление кредитным риском путем контроля риска в рамках финансового департамента, развитие функции «управление рисками» Управление операционным риском путем проведения внутреннего аудита, применение функции «управление рисками»	1996 год. Международная ассоциация специалистов по управлению рисками (Global Association of Risk Professionals, GARP) начала деятельность в Нью-Йорке и Лондоне. 1997 год. RiskMetricsGroup (дочерняя компания J.P.Morgan) обнародовала способ Расчет показателя CreditVaR (аналог показателя VaR в сфере кредита). 1999 год. открытие российского отделения GARP
XXI век	Корпоративный риск-менеджмент (ERM) основывается на комплексном подходе к управлению рисками, управлению капиталом, оперативное управление активами и пассивами	2002 год. Принятие закона Сарбейнса-Оксли – закона о защите инвесторов за счет повышения точности и надежности корпоративной информации, раскрываемой в соответствии с законодательством о ценных бумагах и в иных целях. Создание PRMIA

На сегодняшний день широкое развитие получил более удобный подход «сверху вниз». Данный подход заключается в том, что высшее руководство координирует управление рисками, а каждый сотрудник компании осуществляет управление рисками в рамках своих обязанностей. Особенности данного подхода являются: наличие корпоративной политики управления рисками; сбалансированность мероприятий по управлению рисками; непрерывный процесс управления, включающий мониторинг, идентификацию, анализ; использование широкой методологической базы.

В рамках данного подхода произошло появление системы, способной анализировать различные факторы риска в единой интегрированной и согласованной среде. Это направление получило название корпоративный риск-менеджмент (Enterprise-Wide Risk Management, ERM) или комплексное управление рисками.

Системы управления рисками на уровне все организации стали неотъемлемыми компонентами современного бизнеса: они позволяют функции управления рисками развиваться от простого контроля отдельных позиций до фундаментального фактора повышения стоимости предприятия.

Планирование, проектирование и внедрение таких систем является очень сложной и тонкой задачей. Внедрение такой системы предполагает вовлечение в этот процесс практически все направления и подразделения организации.

Тем не менее сложные моменты при внедрении таких систем, на которые следует обратить особое внимание все равно остаются:

1. Различие в технологиях используемых для хранения данных, бухгалтерского учета, отчетности и т. д.; все системы внедрены в разное время, работают на разных операционных системах и платформах. Технология, используемая для построения системы управления рисками, должна справляться с такими различиями в технологиях и должна объединять все существующие источники данных в единый согласованный и проверенный набор данных, который будет использоваться в процессе анализа рисков. Необходимо достичь нужного уровня «стандартизации» при остающемся уровне гибкости способном реагировать на будущие изменения.

2. Необходимость консолидации информации на одном уровне предполагает, что все подразделения, участвующие в процессе, должны управляться в интегрированном и согласованном виде. Необходимо достичь правильного равновесия между централизацией и децентрализацией. Технологии, используемые при построении системы управления рисками, должны поддерживать требуемую консолидацию.

3. Не существует отраслевых стандартов в области управления рисками. Каждое предприятие утверждает собственные стандарты оценки рисков и контроля. Всегда должна существовать возможность модернизации или изменения существующей системы в разрезе технологий, методологий, финансовых инструментов, параметров и организационной структуры.

4. Владелец системы управления рисками и роль управляющего рисками. Для достижения достаточной гибкости очень важно чтобы ERM система была организационно обособлена и не совмещала в себе другие функции.

Определение приемлемого значения уровня риска – самостоятельная задача специального исследования, а установление некоторого уровня в качестве такового – прерогатива руководства предприятия или, по крайней мере, руководителя более высокого уровня, чем аналитик риска. В практической хозяйственной деятельности предприятия с учетом концепции приемлемого риска рекомендуется:

- принимая хозяйственные решения, учитывать возможность снижения уровня «стартового» риска до приемлемого «финального» уровня;
- выявлять потенциально возможные ситуации и факторы риска, которые могут явиться причиной недостижения поставленных целей;
- оценивать характеристики возможного ущерба, связанного с нежелательным развитием событий;
- заблаговременно, на стадии подготовки хозяйственных решений, планировать и при необходимости осуществлять меры по снижению риска до приемлемого уровня;
- учитывать при принятии решений расходы, связанные с предварительным анализом и оценкой риска и подготовкой мероприятий по достижению приемлемого «финального» уровня риска.

Концепция приемлемого риска должна реализовываться в такой организации процесса управления, чтобы проявившийся фактор риска не стал неожиданностью для руководителя и чтобы не пришлось в спешке принимать необоснованные решения.

Разработка комплексной социально-экономической стратегии направлена, в частности, именно на обретение предприятием экономической безопасности. Понятие риска используется в этом смысле как характеристика процесса и результата принятия стратегических решений. В таком аспекте риск – это возможность таких последствий принимаемых стратегических решений, при которых поставленные цели (генеральная цель предприятия либо стратегические цели) частично или полностью не достигаются. Таким образом, здесь рассматривается риск, который обусловлен принятием стратегических решений, причем риск возникает тогда, когда решения выбираются из нескольких альтернатив.

Стандарты риск-менеджмента

Стандарты управления рисками (Risk Management Standard) – это результат совместной работы нескольких ведущих организаций, занимающихся вопросами риск менеджмента в Великобритании – Института Риск Менеджмента (IRM), Ассоциации Риск Менеджмента и Страхования (AIRMIC), а также Национального Форума Риск Менеджмента в Общественном Секторе.

В разработку стандартов большой вклад внесли профессиональные организации, занимающиеся вопросами управления рисками и проявляющие интерес к тематике риск менеджмента.

Риск-менеджмент это быстро развивающееся направление. Существует множество описаний различных видов того, что включает в себя понятие риск менеджмента, как им руководствоваться и с какой целью.

Принятие стандартов необходимо для достижения согласия по нескольким вопросам, а именно:

- используемая терминология;
- процесс практического применения риск менеджмента;
- организационная структура риск-менеджмента;
- цель риск менеджмента.

Особенно важно понимание того, что стандарты управления рисками включают в себя как «положительные», так и «негативные» аспекты риска для организации.

Риск-менеджмент – это не просто инструмент для коммерческих и общественных организаций. В первую очередь, это руководство для любых действий, как в краткосрочном, так и в долгосрочном разрезе жизнедеятельности организации. Понятие риск-менеджмента включает в себя анализ и оценку сильных и слабых сторон организации в самом широком смысле, с точки зрения взаимодействия со всевозможными контрагентами.

Существует множество путей достижения целей риск-менеджмента и поэтому практически невозможно объединить все направления в единый документ. Именно поэтому настоящие стандарты управления рисками не призваны быть нормативными, применение которых приведет к заполнению соответствующих форм или к началу сертификационного процесса. Следуя компонентам данного стандарта и выбирая при этом различные способы и методы, организации смогут продемонстрировать свое соответствие. Настоящий стандарт управления рисками представляет собой «лучшую практику», относительно которой, организации могут оценивать самих себя [44].

При разработке стандартов управления рисками использовалась терминология Международной Организации по Стандартизации в документе ISO/IEC Guide 73 Risk Management-Словарь – для практического использования стандартов.

Принимая во внимание быстрое развитие и широкое распространение идей риск-менеджмента, разработчики стандартов приветствуют любые замечания или дополнения к данному документу со стороны любых организаций. Необходимые изменения будут вноситься в стандарты регулярно.

В последние годы во многих странах началась разработка нового законодательства, стандартов, кодексов и руководств, которые бы помогали организациям улучшить их систему корпоративного управления. Все эти стандарты и руководства основаны на общем принципе, который заключается в том, что хорошее управление требует действенной системы внутреннего контроля. Надежная сис-

тема внутреннего контроля способствует сохранности инвестиций акционеров и активов компании, а также играет важную роль в управлении рисками.

Акционеры компаний возлагают функции корпоративного управления на руководство компаний, которое должно заниматься управлением рисками, с которыми сталкивается компания, и создавать средства контроля, чтобы устранить или смягчить эти риски. Это включает риски, связанные с основной деятельностью, а также риски, связанные с соблюдением законодательства, и риски, связанные с составлением отчетности.

Основными документами, регламентирующими вопросы, связанные с корпоративным управлением, внутренним контролем, управлением рисками, включают:

- Интегрированная схема внутреннего контроля COSO/Internal Control – Integrated Framework (США);
- Указания по внутреннему контролю/Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code (Великобритания);
- Закон Сарбейнса-Оксли/Sarbanes-Oxley Act (США);
- Управление рисками – Интегрированная схема/COSO Enterprise Risk Management-Integrated Framework (США).

Помимо этих документов был разработан целый ряд документов, освещающих вопросы, связанные с системой внутреннего контроля и корпоративного управления. Эти документы включают:

- Стандарты PCAOB/PCAOB Standards;
- Цели контроля в сфере информационных технологий (COBIT);
- Корпоративное управление: Правильный баланс/Enterprise Governance: Getting the Balance Right

В 1992 году COSO дал следующее определение внутреннего контроля: процесс, осуществляемый советом директоров, руководством и другими сотрудниками, цель которого – дать разумную уверенность в отношении достижения целей по следующим категориям:

- действенность и эффективность деятельности;
- надежность финансовой отчетности;
- соблюдение применимых законов и нормативных требований.

Согласно схеме COSO внутренний контроль состоит из пяти взаимосвязанных компонентов. Они применимы к организациям различного масштаба, хотя к небольшим компаниям применяются менее жесткие и менее формальные требования. Компоненты системы внутреннего контроля включают следующее:

- контрольная среда представляет собой основу для всех других компонентов внутреннего контроля, включает честность, этические ценности, компетентность кадров, организационную структуру, распределение полномочий и ответственности;
- оценка риска включает выявление и анализ соответствующих рисков, внутренних и внешних, препятствующих достижению целей организации, формирует основу для определения того, как следует управлять этими рисками;

— средства контроля гарантируют, что в ответ на выявленные риски организация предпринимает необходимые действия;

— информация и коммуникация (информационная система) обеспечивает выявление, сбор и передачу внутренней и внешней информации в такой форме и в такие сроки, чтобы сотрудники могли выполнять свои обязанности;

— мониторинг включает проведение постоянного или периодического мониторинга и оценки качества системы внутреннего контроля, что необходимо для ее действенного функционирования

В схеме COSO отмечается, что внутренний контроль является наиболее действенным, когда средства контроля встроены в инфраструктуру организации и являются частью самой организации. Это позволяет избежать неоправданных затрат и быстро реагировать на изменение условий и среды деятельности.

Кроме того, в 2006 году COSO выпустил «Указания для небольших публичных компаний», которые направлены на то, чтобы помочь руководству компаний создать действенную систему внутреннего контроля и проводить ее оценку. В этом документе содержатся также примеры того, каким образом все принципы Схемы COSO могут быть реализованы в небольших компаниях наиболее действенным и экономичным образом.

Указания Turnbull – Великобритания были разработаны Институтом дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса (ICAEW) по запросу Лондонской фондовой биржи, чтобы дать рекомендации директорам компаний, акции которых котируются на бирже, по внедрению требований, касающихся внутреннего контроля. Эта схема рассматривает внутренний контроль как систему, включающую политику, процессы, задачи, поведение и другие аспекты компании, которые:

— способны эффективно функционированию, позволяют надлежащим образом реагировать на значительные риски в бизнесе, основной деятельности, финансах, соблюдении требований, которые угрожают достижению целей компании;

— гарантируют качество внутренней и внешней отчетности;

— гарантируют соблюдение применимых законов и нормативных требований, а также внутренней политики в отношении ведения бизнеса

При этом рекомендуется следовать принципо-ориентированному подходу, при котором внутренний контроль встраивается в бизнес процессы организации. Создание действенной системы внутреннего контроля – это не разовое мероприятие. Никакая система не останется действенной, если она не развивается с учетом новых рисков, изменений на рынке и в деятельности самой компании. Внутренний контроль должен быть частью обычных процессов управления и не должен рассматриваться как отдельное мероприятие для выполнения нормативных требований.

Ответственность за управление рисками возлагается на совет директоров, при этом отмечается роль руководства в реализации политики совета директоров в отношении внутреннего контроля, а также то, что все сотрудники несут ответствен-

ность за внутренний контроль в рамках своей подотчетности за достижение поставленных целей.

После скандалов, связанных с финансовой отчетностью, в США в 2002 году был принят Закон Сарбейнса-Оксли (Sarbanes-Oxley Act), являющийся частью законодательства США о ценных бумагах. Одной из основных целей этого закона было восстановление доверия общества к корпоративной отчетности.

Данный закон направлен на реформирование учета, корпоративного управления и финансовой отчетности в публичных компаниях, чтобы акционеры, руководство, директора, регулирующие органы, кредиторы, инвесторы и рынок в целом были уверены в достоверности публикуемой финансовой отчетности.

Наиболее сложным аспектом Закона Сарбейнса-Оксли являются требования к системе внутреннего контроля компании (раздел 404 Закона «Оценка руководством системы внутреннего контроля»). Руководство компании должно проводить оценку системы внутреннего контроля компании и составлять отчет о состоянии внутреннего контроля, который должен включать:

- заявление об ответственности руководства за создание и поддержание адекватной структуры и процедур внутреннего контроля в отношении финансовой отчетности;

- оценку на конец года действенности структуры и процедур внутреннего контроля в отношении финансовой отчетности

Для соблюдения требований руководство компаний обязано создать всестороннюю систему внутреннего контроля, документировать ее, регулярно проводить ее оценку и составлять соответствующие отчеты. При этом Закон Сарбейнса-Оксли требует, чтобы независимые аудиторы проводили аудит внутреннего контроля компании. Другими словами, независимые аудиторы должны дать акционерам и общественности в целом основание полагаться на описание руководством компании внутреннего контроля в отношении финансовой отчетности.

Закон Сарбейнса-Оксли применяется ко всем компаниям во всем мире, если они зарегистрированы Комиссией по ценным бумагам и биржам (SEC), и соблюдение его требований требует значительных затрат времени и денег. Органом, на который возложена защита интересов инвесторов, выступает некоммерческая организация Совет по надзору за учетом в публичных компаниях США или PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board), которая учреждена в соответствии с законом Сарбейнса-Оксли.

В 2004 году после длительной разработки COSO в дополнение к схеме внутреннего контроля 1992 года разработал указания по управлению рисками (Enterprise Risk Management (ERM)).

Эта схема рассматривает управление рисками как процесс, касающийся как внешних, так и внутренних рисков, относящихся к определению стратегии по достижению целей. Она также считает внутренний контроль частью этого процесса, в рамках которого структура и процедуры внутреннего контроля являются инструментами в достижении поставленных целей. Схема дает следующее определение управления рисками:

Управление рисками предприятия – это процесс, осуществляемый советом директоров, руководством и другими сотрудниками в рамках определения стратегии в масштабах всего предприятия, целью которого является выявление потенциальных событий, которые могут затрагивать предприятие, и управление рисками с целью получения уверенности в достижении целей организации.

Ключевым моментом здесь является то, что представители собственника должны использовать риск-ориентированный подход к внутреннему контролю и внутренней оценке его действенности. COSO ERM предполагает, что этот подход должен быть присущ всему процессу корпоративного управления и должен охватывать все аспекты внутреннего контроля, а не только те, которые связаны с финансовой отчетностью.

Совет по надзору за учетом в публичных компаниях – Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) является некоммерческой организацией, учрежденной в США в соответствии с законом Сарбейнса-Оксли (Sarbanes-Oxley Act) с целью защиты интересов инвесторов при подготовке независимых аудиторских заключений.

Усилия PCAOB направлены на обеспечение достоверности финансовой отчетности компаний, чтобы на информацию, приведенную в этой финансовой отчетности, могли полагаться акционеры, руководство, директора, регулирующие органы, кредиторы, инвесторы и рынок в целом.

Стандарты аудиторской деятельности, вытекающие из Закона Сарбейнса-Оксли, требуют, чтобы аудитор представлял в аудиторском заключении и в отдельном отчете:

- результаты тестирования внутреннего контроля;
- оценку того, обеспечивает ли внутренний контроль ведение учета, достаточно точно и достоверно отражающего деятельность компании; гарантирует ли он, что в учете отражаются операции, необходимые для составления финансовой отчетности в соответствии с общепринятыми принципами учета, и все операции санкционируются руководством и директорами;
- описание существенных слабых мест во внутреннем контроле и прочих существенных фактов, выявленных в результате тестирования

Таким образом, Закон Сарбейнса-Оксли и требования PCAOB влекут за собой увеличение объема работы для самих компаний и их аудиторов, а соответственно, и значительное увеличение затрат. Совет по надзору за учетом в публичных компаниях осознает, что это беспрецедентное повышение требований к аудиторским компаниям. Однако, он считает, что такое повышение требований к точности, надежности и достоверности финансовой отчетности обеспечит основу для восстановления и укрепления доверия к финансовым рынкам.

В 2004 году Международная федерация бухгалтеров (IFAC), совместно с Институтом управленческого учета (Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)), опубликовала отчет «Корпоративное управление – Правильный баланс» (Enterprise Governance – Getting the Balance Right).

Важно отметить, что за последнее время практически все разработки по внутреннему контролю следовали подходу, основанному на общих принципах. Предложения по введению законодательных требований, аналогичных тем, которые были введены в США в 2002 году, уже не выдвигались. Многие считают, что в случае введения законодательных требований, аналогичных требованиям закона Сарбейнса-Оксли, компании могут рассматривать внутренний контроль просто как соблюдение установленных требований, а не как неотъемлемую часть деятельности организации.

Схемы внутреннего контроля, такие как COSO (США) и Turnbull (Великобритания), используют гораздо более широкий подход к внутреннему контролю, чем закон Сарбейнса-Оксли, в плане рамок, целей и подходов. Они следуют риск-ориентированному подходу и требуют введения всех средств контроля по всем сферам деятельности компании, а не только тех средств контроля, которые непосредственно связаны с составлением финансовой отчетности.

Существенной характеристикой всех этих схем является то, что внутренний контроль считается неотъемлемым видом деятельности компании, а не чем-то изолированным. Такой подход признает необходимость разработки систем внутреннего контроля с учетом конкретных обстоятельств, характерных для каждой конкретной организации. При этом отмечается, что внутренний контроль должен быть неотъемлемой частью организации, должен быть встроен в систему корпоративного управления и управления рисками, все сотрудники должны быть проинформированы о своих ролях и должны ответственно относиться к своим обязанностям, связанным с функционированием системы внутреннего контроля.

В России в настоящее время начинается процесс выработки требований к системам корпоративного управления и внутреннего контроля. Крупные компании, имеющие выход на международные рынки капитала, уже сформировали эти системы и занимаются их мониторингом и совершенствованием с учетом меняющихся условий и предъявляемых требований. Компании, рассматривающие вопрос о проведении IPO, в качестве одной из стадий подготовки к IPO обязаны создать надежную систему внутреннего контроля и проводить регулярный мониторинг этой системы.

Кроме того, многие серьезные как зарубежные, так и российские инвесторы в последнее время стали уделять большое внимание вопросам внутреннего контроля в тех компаниях, в которые они вкладывают свои средства. Чтобы убедиться в сохранности инвестиций и адекватности отдачи от инвестиций, они требуют от руководства компаний формализации системы внутреннего контроля, а от аудиторов – отчета о состоянии системы внутреннего контроля.

На российском рынке услуги, связанные с постановкой и совершенствованием систем корпоративного управления и внутреннего контроля, предлагают, в основном, компании «большой четверки» и крупные российские компании, входящие в международные сети. Эти компании используют богатый зарубежный опыт, включая последние разработки в этой области, и адаптируют его с учетом российских условий.

2. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ РИСК – МЕНЕДЖМЕНТА НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В связи с особенностями российского бизнеса все большее число компаний вынуждено внедрять систему оценки и управления рисками, однако многие компании сталкиваются с большими трудностями при разработке и внедрении процессов управления рисками.

Среди многообразия проблем риск-менеджмента в России можно выделить следующие основные проблемы:

- отсутствие стандартизованных методик в российских компаниях. На данный момент не существует единых стандартизованных механизмов оценки и управления рисками. Наиболее проработана и законодательно установлена методология управления рисками лишь в банковской сфере, а в отношении нефинансового сектора необходима разработка единых подходов, учитывающих специфику деятельности компаний;

- недостатки используемых методик. Считается, что многие из используемых в нашей стране методик либо плохо адаптированы к российской действительности, либо научно не обоснованы;

- отсутствие сравнительной базы экономических показателей. Для более эффективного управления рисками необходима единая сравнительная база средних значений экономических показателей по компаниям различных сфер и направлений деятельности

- отсутствие в компаниях специалистов и структур по управлению рисками. Крупные компании и российские представительства иностранных компаний, как правило, имеют в своем штате если не структуру, занимающуюся управлением рисками, то, как минимум одного топ-менеджера, на которого возложена данная функция. Однако средним и мелким компаниям зачастую не по карману содержать такого сотрудника. Более того, принимая во внимание тот факт, что риск-менеджмент является достаточно новым направлением, рынок испытывает нехватку высококвалифицированных специалистов в данной области.

Типичные для российских компаний риски: несоблюдение норм техники безопасности, воровство, зависимость от ключевых поставщиков и покупателей, налоговые риски, возможные проблемы с электроснабжением. Эти риски достаточно очевидны и многие из них страхуемы, но они несут не основную долю потенциальных убытков. Более весомыми являются стратегические риски, которые большинством российских компаний не идентифицируются и не управляются.

Важным направлением развития риск-менеджмента в России будет являться адаптация, разработка и продвижение общепринятых в финансовом мире профессиональных стандартов в сфере классификации, анализа и моделирования рисков, реализованных в виде расчетных методик и программных продуктов. Для сферы управления риском таким фундаментальным стандартом является концепция рис-

ковой стоимости, применяющаяся в последнее время не только для оценки рыночных, но также и кредитных и операционных рисков.

На уровне государства необходимо расширение законодательной базы, касающейся управления рисками. На данный момент основными нормативными актами, использующимися в данной области, являются Федеральный закон об Акционерных Обществах, Федеральный закон об Обществах с Ограниченной Ответственностью, распоряжение ФКЦБ России «О рекомендации к применению кодекса корпоративного поведения» и «Кодекс корпоративного поведения». Возможно, государство также будет заинтересовано в создании универсальной, по возможности стандартизированной системы управления рисками на уровне крупных компаний и отраслевых регулирующих органов, основанной на единых стандартах в области классификации и измерения рисков, а также архитектуры соответствующих баз данных и информационных систем.

Очевидно, что применение стратегических подходов к управлению рисками в российских компаниях и масштабное формирование рынка страхования напрямую связаны с развитием инфраструктуры российского бизнеса в целом. Предоставление финансовой отчетности в соответствии с международными стандартами обеспечивает компаниям ряд преимуществ:

- привлечение зарубежного финансирования путем получения котировок на нескольких фондовых рынках;
- улучшение корпоративного имиджа путем публикации более качественной финансовой информации;
- повышение финансовой прозрачности.

Однако в соответствии с международными стандартами компания обязана раскрывать в своей отчетности информацию о рисках, возникающих в ходе ее деятельности, что в свою очередь способствует внедрению системы риск-менеджмента.

Сегодня задача управления рисками в большинстве российских компаний не решается с должной эффективностью. Руководители отечественных предприятий начнут выстраивать комплексную систему риск-менеджмента только тогда, когда поймут, что это позволит существенно повысить эффективность бизнеса и увеличить доход. Комплексная система управления рисками дает ощутимый экономический эффект (приложение Е).

Все большее число компаний осознают, что добиться эффективности риск-менеджмента можно за счет комбинации методов и способов по управлению рисками, а также управления только самыми актуальными рисками, поскольку управление всеми рисками компании это недостижимый и дорогостоящий процесс. Кроме того, хорошо отлаженная система управления рисками служит дополнительным конкурентным преимуществом. Анализ рисков позволяет достичь поставленных целей с меньшими отклонениями (приложение Ж).

Таким образом, риск-менеджмент представляет собой систему управления рисками, возникающими в процессе управления компанией. Основными возможностями, которые предоставляет компании система риск-менеджмента, являются:

выявление наиболее значимых рисков и разработка системы мероприятий по управлению рисками; принятие более качественных и взвешенных управленческих решений и повышение доверия к менеджменту со стороны акционеров [42]. При этом компании для построения эффективной системы риск-менеджмента необходимо иметь соответствующие методики, адаптированные к специфике деятельности компании, руководство компании и все сотрудники должны осознавать необходимость данной системы, а так же иметь в составе штата компании квалифицированных специалистов в данной области.

Специфика построения системы управления рисками в российских компаниях

Практические результаты исследования, а также информация об опыте других российских компаний, полученная в ходе научно-практических конференций, позволяют сформулировать следующие особенности российских компаний применительно к построению систем управления рисками [40].

Разница в дефиниции понятия управления рисками – порождает проблему целеполагания при построении системы управления рисками. Это может повлечь смещение акцентов и неправильное выделение приоритетов.

В частности можно выделить три характерных трактовки:

- управление рисками – прежде всего вопрос безопасности активов и людей, а следовательно управлять им должны службы безопасности компаний;

- управление рисками – это страхование. Это наиболее часто встречающаяся трактовка. Более того, большинство подразделений по управлению рисками создается на базе страховых подразделений;

- управление рисками – это управление финансовыми рисками, а именно хеджирование. Также достаточно распространенная трактовка, подразумевающая работу с производными финансовыми инструментами.

Квалификация акционеров и менеджеров – не позволяет эффективно начинать и продвигать процесс построения системы управления рисками, а также ограничивает возможность действий профессионалов в данной области.

Квалификация риск-менеджеров – сдерживает развитие систем управления рисками в российских компаниях за счет ограниченного взгляда на управление рисками как процесс.

Неразвитость финансовых рынков не стимулирует компании к развитию систем управления рисками и ограничивает набор инструментов покрытия рисков.

Можно сформулировать факторы успеха, которые способствуют успешному построению системы управления рисками, в частности то, что:

1. Процесс должен двигаться «сверху» руководством компании и опираться на понимание и поддержку менеджеров среднего звена.

2. Спонсирование проекта должно осуществляться на уровне высших менеджеров и Совета директоров.

3. Построение системы – длительный и трудоемкий период, поэтому для получения кредита доверия у руководства необходимо предусмотреть реализацию ряда краткосрочных проектов, которые могут дать немедленный результат (стратегия «быстрых побед»).

4. Руководство компании необходимо дополнительно просвещать о вопросах управления рисками. В этом может помочь привлечение внешних консультантов, обладающих необходимым авторитетом. В конце концов управление рисками должно стать неотъемлемой частью процесса принятия любых управленческих решений.

5. Система управления рисками должна быть встроена в основные управленческие процессы, в частности, в процессы бюджетирования и принятия инвестиционных решений.

6. Не стоит сразу начинать выстраивать сложную инфраструктуру управления рисками. Слишком большие инвестиции на первом этапе могут отпугнуть менеджмент от реализации комплексной системы.

7. Информация об управлении рисками должна распространяться среди всех участников процесса и быть доступной как для внешних, так и для внутренних пользователей.

Этапы развития систем управления рисками в России.

Система управления совершенствовалась постепенно, проходя следующие этапы:

- 1993 – приватизация и вопросы собственности;
- 1995 – организационные преобразования, совершенствование оперативного управления;
- 1999 – совершенствование бюджетирования, управленческого учета и отчетности;
- 2005 – управление рисками, сбалансированная система.

В настоящее время можно констатировать начало следующего, четвертого этапа развития и совершенствования системы управления. Сегодня предприятия нуждаются в инструментарии для обеспечения сбалансированного, стабильного развития в соответствии со стратегическими целями. Таким инструментарием является система управления рисками и сбалансированная система показателей. Успешные предприятия уделяют рискам самое пристальное внимание. Тем не менее, зачастую основным инструментом управления рисками является интуиция руководителя. Во многих промышленно развитых странах разработаны и действуют стандарты по риск-менеджменту (Австралия (1992, 2004), Канада (1997), Япония (1997), Великобритании (2001, 2002), определяющие цели, задачи, элементы системы, этапы процесса управления рисками, организационную структуру. В нашей стране такие стандарты на сегодняшний день отсутствуют, что затрудняет процесс внедрения систем управления рисками.

Для обеспечения стабильного развития предприятия важно не только оперативно идентифицировать и эффективно решать возникающие вопросы, но и предвидеть и предотвращать их возникновение и учитывать степень влияния на технико-экономические показатели. Не менее важно иметь резерв для финансирования тех рисков, предотвратить которые невозможно. В особенности это касается вопросов, которые могут поставить под угрозу само существование предприятия. Создание системы управления рисками – закономерный этап развития системы управления современным предприятием (приложение 3).

Риск связан с потенциальной возможностью отклонения целевых показателей (предприятия, подразделения, процесса, операции) от запланированного уровня, причем, не любое отклонение является рисковым событием, а лишь то, которое превышает некий допустимый уровень. В случае, если на предприятии создана надежная система планирования и бюджетирования, обеспечивающая контроль над расходованием материальных и финансовых ресурсов, главной причиной отклонения целевых показателей становятся факторы неопределенности. Причем как внешней среды (государство, поставщики, потребители, товарные и финансовые рынки, сторонние юридические и физические лица, природные явления), так и внутренней среды (персонал, основные фонды, технологические процессы, ресурсы). Выделяют четыре основные группы рисков – операционные, рыночные, кредитные и деловые.

Результатом измерения уровня риска может быть некоторая количественная оценка возможного рискованного отклонения целевого показателя с заданной вероятностью в определенный промежуток времени. Уровень риска является целевым и управляемым параметром, величину которого регулирует система риск-менеджмента. На стратегическом уровне управления оценка риска осуществляется на основе качественных значений (высокий, средний, низкий), на оперативном уровне управления – на основе количественных показателей.

На средних и нижних уровнях управления количественные показатели риска могут строиться на основе оценки возможных отклонений производственных, технических, социальных показателей, однако на верхнем уровне они должны непременно трансформироваться в показатели стоимостные. Количественный показатель риска на верхнем уровне управления предприятием – это стоимостная оценка максимально допустимых финансово-экономических потерь с заданной вероятностью в определенный промежуток времени.

Система управления рисками позволяет:

- выявлять угрозы в реализации стратегии предприятия и бизнес-процессах и информировать о них руководителей;
- оценивать потери, которые компания может понести в плановом периоде, и своевременно принимать необходимые меры с целью их избежания;
- обеспечивать снижение риска компании (предприятия, подразделения, процесса, операции) до целевого уровня;
- оценить и обосновать истинную себестоимость бизнес-процесса и его рентабельность для компании с учетом возможных рискованных потерь;

— стать дополнительным инструментом информационно-аналитической поддержки руководства предприятия, предоставлять важные аргументы при обосновании объективных затрат на обеспечение требуемого уровня надежности перед головной компанией или потребителями.

Основными компонентами системы управления рисками предприятия являются:

— стратегия управления рисками, определяющая цели управления рисками (зависят от склонности предприятия к риску); политику по управлению рисками (конкретный набор действий достижения целей управления рисками), организационную модель управления рисками (принципы делегирования полномочий и ответственности за управление рисками предприятия);

— процесс управления рисками – совокупность действий в рамках определенных этапов, последовательное выполнение которых обеспечивает достижение целей системы риск-менеджмента. Процесс управления рисками интегрируется в единый процесс управления предприятием;

— инфраструктура системы управления рисками – совокупность разработанных методов, технологий, регламентов, технических и информационных систем, хранилищ данных рисков событий, которые обеспечивают реализацию системы управления рисками;

— организационная среда риск-менеджмента – это организационная структура системы управления рисками (состав, структура, подчиненность службы управления рисками предприятия) и организационная культура риск-менеджмента на предприятии (принятые в организации принципы поведения, которые влияют на эффективность всей системы управления рисками).

Идентификация и анализ рисков. В каждом структурном подразделении осуществляется выявление возможных рисков событий, факторов риска и источников потерь. Выявляются значимые риски и второстепенные риски.

Оценка рисков. Производится оценка рисков событий и расчет показателей риска по подразделениям и предприятию в целом. Плановый показатель риска сопоставляется с целевым уровнем, и принимаются решения о необходимости разработки плана мероприятий.

Разработка мероприятий по снижению риска. Разрабатывается план мероприятий по снижению риска, рассчитывается бюджет мероприятий. Определяются направления распределения финансовых ресурсов на предприятии. Рассчитывается финальный уровень риска.

Учет рисков событий в системе управленческого учета. В учетной системе в требуемой аналитике регистрируются все рискованные события, произошедшие на предприятии, определяется ущерб. В отдельной базе данных собирается информация о рискованных событиях, возникших под влиянием внешней среды.

Контроль выполнения мероприятий по снижению риска. Контролируется исполнение плана мероприятий по срокам и качеству работ. Контролируется вы-

полнение установленных процедур и работа технических средств, снижающих риск.

Мониторинг индикаторов риска. На основе данных учетной системы рассчитываются индикаторы риска (показатели, которые позволяют оперативно контролировать изменение уровня риска). Достижение предельного значения индикатора информирует руководство о необходимости оперативных действий.

Оценка эффективности деятельности с учетом риска. Рассчитываются показатели, соизмеряющие достигнутые результаты подразделений и направлений бизнеса с уровнем риска. Система мотивации принимает в расчет эти показатели.

Оценка эффективности системы управления рисками. Оценивается эффективность всей системы путем соотношения рискованных потерь отчетного периода, затрат на управление рисками и текущего уровня риска предприятия.

Важным элементом системы управления рисками является отчетность. По аналогии с финансовой отчетностью, различают отчетность по управлению рисками внутрифирменную (аналог управленческой отчетности) и внешнюю (аналог бухгалтерской отчетности).

Принципиальное отличие состоит в том, что финансовая отчетность фиксирует лишь "прошлое" внутри компании. А отчетность по управлению рисками интегрирует "прошлое", "настоящее" и "будущее" компании с макросредой (экономической, политической, социальной). Особенность данных для управления рисками состоит в их преимущественно внешнем характере.

Разумная точность, своевременность, полнота, регулярность, краткость – таковы принципы отчетности. Риск-отчет – это совокупность наглядно представленных количественных показателей и качественного анализа с комментариями (рис. 3).

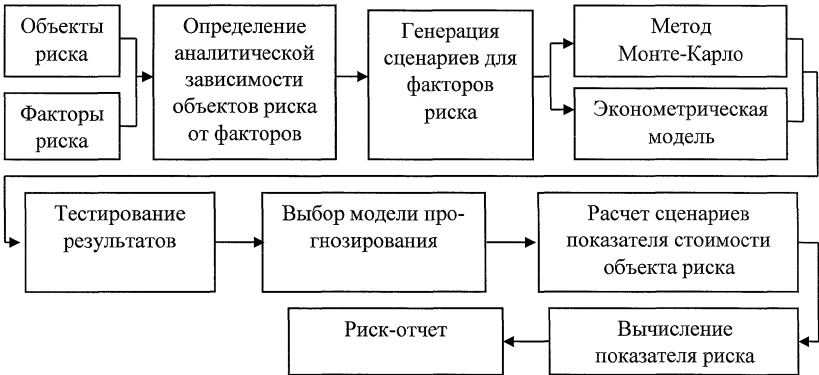


Рис. 3. Процесс составления риск - отчета

Существуют следующие типы внутрифирменных отчетов:

— на уровне корпорации – агрегированный отчет о концентрации рисков по всем бизнес-единицам, классам активов и обязательств, регионам присутствия (включает в себя анализ изменений в законодательной сфере);

— на уровне подразделения – отчет о концентрации рисков в подразделении и управляемых им активах;

— на уровне бизнес-единицы – детальный отчет о рисках по каждому активу.

Отчет уровня корпорации составляется для высшего руководства, а, следовательно, имеет наглядную и краткую форму. Его объем – не более одной страницы, регулярность – не реже одного раза в месяц. Наиболее распространенный формат представления – риск-комитет с участием руководства и риск-менеджеров. Решения риск-комитета могут носить как рекомендательный, так и обязательный характер. Другой формат, более общий – ежеквартальный обзор отчетов по управлению рисками, представляемый на Совете директоров. Отчеты уровня подразделения и бизнес-единицы могут иметь еженедельный или ежедневный формат, они более детальны и аналитичны.

Внешняя отчетность о рисках предоставляется акционерам, кредиторам, рейтинговым агентствам, участникам фондового рынка. До настоящего времени в России, как уже отмечалось, стандарты внешней отчетности законодательно не урегулированы. Однако внешняя отчетность о рисках приобретает все большее значение. В отличие от внутренней отчетности, внешняя отчетность включает в себя описание модели управления рисками и ее ключевых параметров. Она предоставляется ежеквартально и ежегодно (по аналогии с бухгалтерской отчетностью). Внешняя отчетность о рисках играет важную роль в повышении прозрачности и инвестиционной привлекательности компании, что, несомненно, положительно оценивается рынком.

Риск всегда связан с будущим, которое невозможно точно спрогнозировать даже самыми сложными математическими моделями. Однако использование риск-менеджмента снижает уровень неопределенности в бизнесе и обеспечивает принятие руководителями более обоснованных решений. Система управления рисками не менее важна и для акционеров компании, так как позволяет сделать их бизнес более предсказуемым, устойчивым и ценным.

Концепция рисковой стоимости

Риск-менеджмент в рамках всего субъекта деятельности организации отражает изменения парадигмы, на которую опираются менеджеры, управляя факторами неопределенности, препятствующими достижению стратегических, оперативных и финансовых целей. В то время как старая парадигма характеризовалась обособленным подходом к управлению рисками (когда каждый риск рассматривался отдельно), новый подход является единым, комплексным, интегрирующим все риски организации, в рамках которого разрабатываются стратегии реагирования на риск.

Руководители большинства организаций традиционно считают риск-менеджмент специализированной и обособленной деятельностью. Например, это

касается управления страховыми или валютными рисками. Новый подход заключается в ориентировании служащих и менеджеров всех уровней на риск-менеджмент.

Рассмотрим основные черты новой и старой парадигм риск-менеджмента (табл. 4).

Таблица 4

Основные черты новой и старой парадигм риск-менеджмента

Старая парадигма: фрагментированный риск-менеджмент:	Новая парадигма: интегрированный объединенный риск- менеджмент:
Каждый отдел самостоятельно управляет рисками (в соответствии со своими функциями). Эпизодический риск-менеджмент: управление рисками осуществляется тогда, когда менеджеры посчитают это необходимым. Ограниченный риск-менеджмент. Касается прежде всего страхуемых и финансовых рисков	Управление рисками координируется высшим руководством. Каждый сотрудник организации рассматривает риск-менеджмент как часть своей работы. Непрерывный риск-менеджмент: процесс управления рисками непрерывен. Расширенный риск-менеджмент – рассматриваются все риски и возможности их оптимизации

Подход к риск-менеджменту смещается от фрагментированной, эпизодической, ограниченной модели к интегрированной, непрерывной и расширенной. Вопрос заключается в том, будет ли высшее руководство заранее проводить преобразования или после того, как произойдут неудачи.

Альтернативные методы измерения и управления рисков развивались параллельно с ростом рынков. Один из таких методов измерения риска Value at risk (VAR), стал особенно широко применяться в последние несколько лет. Метод VAR был разработан для того, чтобы с помощью одного единственного числа отобразить информацию о риске.

Концепция рисковой стоимости (VAR) - фундамент современной теории финансового риск-менеджмента, использующим формализацию на основе вероятностного подхода.

В практике финансового менеджмента всегда существовала потребность в единой, оперативной и общепонятной оценке возможных потерь стоимости портфеля активов на определенный период времени.

Показатель рисковой стоимости был разработан в конце 1980-х годов и сразу же завоевал признание среди крупнейших участников финансового рынка. Его популярность объяснялась тем, что благодаря известной упрощенности, он был доступен для понимания руководителей на всех уровнях управления компанией. Впоследствии показатель рисковой стоимости стал полноценным стандартом информации о риске фирмы:

- для менеджмента компании;
- для инвесторов и финансовых институтов.

Рисковая стоимость – это размер убытка, который может быть превышен с вероятностью не более $x\%$ (не будет превышен с вероятностью $(100-x)\%$) в течение последующих n дней (приложение И).

Расчет VAR основывается на вероятностном определении VAR: VAR – доверительная граница результирующего параметра соответствующее заданной доверительной вероятности. Расчетное соотношение для нормального распределения вероятностей, где α – среднее квадратическое отклонение результирующего параметра, z – квантиль нормального вероятности берутся из специальных таблиц.

Основным принципом обобщения VAR является установление возможных вероятностных потерь, связанных с риском.

Показатель At Risk:

- потери стоимости активов – Value At Risk – VAR;
- потери дохода (выручки) – Revenue At Risk – RAR;
- потери прибыли – Earnings At Risk – EAR;
- потери денежного потока – Cash Flow At Risk – CFAR.

Концепция VAR: методы оценки (приложение Л).

Для расчета показателя рисковой стоимости используются три различных экономико-математических метода:

- аналитический;
- метод исторического моделирования;
- метод статистических испытаний Монте-Карло.

Первый из них является параметрическим и позволяет получать оценки в замкнутом виде, а два других представляют своего рода математический эксперимент. Начальным этапом и необходимым условием реализации этих методов является определение так называемых «факторов риска» – цен и процентных ставок.

Выделение ограниченного набора рисков факторов позволяет представить величину результирующего показателя как функцию этих факторов.

Допущение метода аналитического метода оценки вероятностной стоимости – существует аналитическая модель (обычно не очень сложная), которая описывает связь факторов риска с результирующим параметром, например:

1. Доходность инвестиционного портфеля компании, состоящей из N / ценных бумаг.

2. Операционная прибыль от продаж N / видов продукции.

Процедура метода (при использовании нормального распределения вероятностей):

– оцениваются или считаются заданными числовые характеристики факторов риска: математическое ожидание (МО), среднее квадратическое отклонение (СКО), коэффициенты корреляции;

– используя модель зависимости определяющего параметра от факторов риска, рассчитываются МО и СКО результирующего параметра;

— используя базовое соотношение, рассчитываем VAR для выбранного результирующего параметра.

Допущением метода исторического моделирования является:

1. Метод не опирается на теорию вероятностей и требует относительно небольшого числа предположений относительно статистических распределений для рыночных факторов риска.

2. Результирующий показатель должен быть предварительно представлены как функция рыночных факторов риска.

Процедура метода исторического моделирования заключается в следующем. Искомое распределение прибылей и убытков находится эмпирическим путем. Текущий объект анализа (портфель ЦБ, прибыль) подвергается воздействию реальных изменений значений рыночных факторов риска, которые наблюдались в прошлом, например, за последние n периодов. Для этого строится множество гипотетических значений рыночных факторов на основе их нынешних значений и процентных изменений за последние n периодов, а основе этих гипотетических наборов значений рыночных факторов рассчитывается n гипотетических значений результирующего показателя. Последним этапом является построение эмпирического распределения вероятностей результирующего показателя и определение величины рисковой стоимости.

Допущением метода Монте-Карло является: существует модель определения результирующего показателя, оформленная в виде алгоритма, все факторы риска описаны с помощью вероятностных распределений, которые устанавливаются на основе имеющейся статистики или экспертным путем.

Процедура метода включает следующие этапы:

1. С помощью датчика случайных чисел моделируются $N/ (5000 - 10000)$ значений для каждого фактора.

2. Рассчитывается ряд значений результирующего показателя.

3. С помощью статистической обработки смоделированных данных определяется значение VAR/EAR/CFAR.

По экспертным оценкам СКО цен составляет 10% от их величины, а СКО объемов – 12%.

Общий недостаток VAR заключается в том, что все модели VAR независимо от применяемых методов вычисления используют исторические данные. И если условия на рынке резко меняются, например, скачкообразно изменяется волатильность рынка или изменяется корреляция между активами, то VAR учтет эти изменения только через определенный промежуток времени. А до этого оценка VAR будет некорректна.

VAR хорошо работает в случае стабильного состояния на рынках и перестает адекватно отображать величину риска, если на рынках происходят драматические изменения. VAR – всего лишь один из инструментов при управлении уровнем риска, а не универсальный способ его оценки.

Сравнение отечественных и зарубежных систем риск – менеджмента

Создание собственной системы эффективного менеджмента на предприятии (вне зависимости от того крупное или малое это предприятие) в условиях развивающихся рыночных отношений в России возможно лишь в направлении организации риск-менеджмента. В практической деятельности российских предприятий последних лет (особенно у финансовых компаний) наблюдается стремление к организации управления рисками. В этой связи очень важным на наш взгляд является:

- во-первых, полный учет внешних и внутренних факторов, влияющих на характер организации риск-менеджмента на предприятии;
- во-вторых, выделение приоритета отдельных направлений развития риск-менеджмента для конкретного предприятия (с учетом профиля деятельности: финансовое или нефинансовое).

В числе внешних факторов, определяющих организационную основу риск-менеджмента на предприятии (изменчивость цен, глобализация товарных и финансовых рынков, налоговая асимметрия, технологические достижения и др.), на наш взгляд, следует выделить усиление для российских предприятий фактора глобализации с вступлением России во всемирную торговую организацию (ВТО). Это приведет к росту для российских товаропроизводителей конкуренции, как на внешних, так и на внутренних (российских) товарных рынках, что неминуемо отразится на росте степени проявления различных предпринимательских и финансовых рисков в их деятельности. На организацию риск-менеджмента на конкретном предприятии естественно влияют и факторы внутреннего порядка, такие как потребность в ликвидности, нерасположенность к риску, агентские издержки и другие [37].

Следует отметить, что внешние и внутренние факторы организации риск-менеджмента на предприятии взаимосвязаны, то есть имеется определенная корреляция между ними. Это связано с тем, что и сами различные виды рисков взаимосвязаны и взаимообусловлены. Так, в частности усиление глобализации в связи с вхождением России в ВТО может повлечь за собой увеличение налоговой асимметрии, вызванное протекционистскими действиями государства в отношении отдельных отраслей и производств отечественной экономики. В качестве другого примера может служить влияние фактора роста технологической оснащенности на усиления фактора изменчивости цен, а также влияние последнего на рост потребности в ликвидности.

Формы и методы организации риск-менеджмента на конкретном российском предприятии в значительной степени зависят от весовой доли страхуемых рисков в общей стоимости предпринимательских и финансовых рисков, которым подвержено данное предприятие и уровня развития сферы страхования рисков. В России уровень развития сферы страхования оставляет желать лучшего. Так, по состоянию на 2000 год число страховых организаций составляло 1166 с уставным капиталом в 16041,6 млн. руб., что в расчете на одну российскую страховую орга-

низацию составляет около 13,8 млн. рублей. Объем страховых взносов в 2000 году составил 170,1 млрд. руб. (в том числе страхованию населения – 132,2 млрд. руб.) на 90,9 млн. договоров страхования (в том числе добровольного страхования – 88,8 млн. договоров), что в расчете на один страховой договор составляет менее двух тысяч рублей (1871,3 руб.). Доля же имущественного страхования в структуре страховых взносов и выплат по видам страхования составляет соответственно 21,8% и 4,3%, в том числе страхования финансовых рисков составляет лишь 0,4% и 0,3%. Кроме того, доля страховых взносов, переданных в перестрахование, в 2000 году составила порядка 15,0%. Все это наглядно свидетельствует о наличии в России существенной ограниченности рынка страховых услуг из-за ограниченных размеров страхового фонда страховых организаций. В силу ограниченности предложения на российском рынке страховых услуг, крупным и малым предприятиям сферы материального производства сегодня приходится самостоятельно управлять и «страхуемыми» рисками.

Принципиальным для крупных и малых предприятий является выбор самой формы организации риск-менеджмента на предприятии. Для крупных и средних предприятий, вне зависимости от профиля деятельности (финансовая или нефинансовая), наиболее предпочтительным является создание в структуре аппарата управления структурного подразделения (отдела или службы «Управления рисками и рисковыми вложениями капитала»), которое в зависимости от сложности системы управления бизнесом на данном предприятии выводится на финансового директора, либо на начальника финансово-экономического управления данного предприятия. На малых предприятиях риск-менеджером предприятия является первый руководитель, поэтому он может использовать более эффективную форму организации риск-менеджмента (с позиции удельных затрат на 1 рубль снижения степени того или иного риска) – услуги профильной консалтинговой организации. В России в настоящее время отсутствует сформировавшийся спрос со стороны малых предприятий на услуги по управлению рисками и рисковыми вложениями капитала, а консалтинговые компании преимущественно специализируются на маркетинговых услугах и услугах по бухгалтерскому сопровождению [45].

Следует также отметить, что конкретная модель организации риск-менеджмента на предприятии существенно зависит от степени важности для конкретного российского предприятия проблемы разрешения риска (избежание, удержание, передача) и проблемы снижения степени риска (управление качеством, диверсификация, хеджирование, управление капиталом). В настоящее время крупные российские нефинансовые компании (напрямую или через финансовые организации) активно осуществляют различные финансовые операции на организованных финансовых рынках и тем самым подвергаются значительным финансовым рискам (ценовым, кредитным и операционным), при этом сохраняя определенные (порой монопольные) позиции на отдельных сегментах товарных рынков. Для таких предприятий конкретная модель организации риск-менеджмента должна отражать значимость конкретного вида финансовых (инвестиционный, рыночный, не ликвидности и другие) и предпринимательских (имущественный, транспортный, производственный и другие) рисков путем выделения в структур-

ном подразделении риск-менеджмента специальной службы по управлению конкретным видом риска (например, «Управление транспортными рисками», «Управление ценовыми рисками» и т. д.).

Становление и развитие риск-менеджмента на российских предприятия в значительной степени зависит от наличия соответствующих условий по подбору профильных специалистов. К сожалению, в настоящее время в России отсутствует налаженная система подготовки и переподготовки специалистов по управлению предпринимательскими и финансовыми рисками. В некоторых учебных заведениях (в частности АНХ при Правительстве России и др.) предпринимаются попытки по переобучению экономистов и финансистов в финансовых инженеров в рамках программ повышения квалификации. Но этого недостаточно: нужна цельная программа профессиональной переподготовки «Риск-менеджмент на предприятии», которая позволила бы осуществить целевую подготовку риск-менеджеров, отвечающих современным требованиям рыночной экономики.

В определенной мере решение кадровой проблемы видится и в пересмотре вузами своих учебных планов обучения по экономическим специальностям с введением как новых дисциплин (таких как «Финансовая инженерия», «Управление финансовыми и предпринимательскими рисками», «Принятие финансовых решений в условиях риска и неопределенности» и др.), так и с выделением в рамках существующих дисциплин специальных подразделов (например, таких как «Анализ финансовых рисков» в дисциплине «Финансовый анализ» и т. п.).

Для нефинансовых предприятий и организаций поучителен накопленный опыт организации риск-менеджмента в финансовых компаниях и особенно в кредитных организациях. Речь идет, прежде всего, об опыте работы отделов внутреннего аудита и экономического анализа российских коммерческих банков. Конечно, в отличие от кредитных организаций, у нефинансовых компаний нет надзорного государственного органа типа Центрального банка России, который осуществляет меры по соблюдению коммерческими банками условий минимизации их совокупных рисков. Тем не менее, сам подход по созданию специализированных структурных подразделений по управлению рисками вполне применим и нефинансовыми предприятиями.

Организация риск-менеджмента на нефинансовых предприятиях вполне реальна через создание в рамках существующей финансовой службы предприятия специализированного структурного подразделения, которое бы осуществляло комплексную работу по выявлению, идентификации и оценки стоимости рисков для последующей разработки конкретных мер по разрешению или снижению степени различных видов риска.

Анализ риска и рискового вложения капитала основан на применении доступных количественных методов оценки степени риска. К сожалению, в системе оценки экономической эффективности деятельности нефинансовых предприятий отражаются лишь коэффициенты ликвидности (абсолютной, срочной и текущей), чистый оборотный капитал и индекс кредитоспособности Альтмана (или показатель банкротства Жованикова В., Масловой И.), что явно недостаточно для оценки финансовой устойчивости предприятия с учетом присущих ему рисков. Нужна

комплексная методика анализа риска и рискового вложения капитала для российских нефинансовых предприятий, охватывающая всю совокупность возможных рисков (подобно карте GARP, разработанной Coopers & Lybrand). Это позволит максимально проанализировать значимые для конкретного предприятия риски и на этой основе генерировать адекватные решения по разрешению и/или снижению степени влияния этих рисков.

Для дальнейшего развития риск-менеджмента на российских предприятиях особенно актуальна работа по разработке единой методологии организации управления рисками в нефинансовых компаниях, а также методических положений для некоторых отраслей национальной экономики (транспорт, энергетика, сельское хозяйство, торговля).

В отличие от зарубежной практики на многих отечественных предприятиях риск-менеджмент считается обособленным видом деятельности для служб безопасности и охраны труда, которые не оказывают непосредственного влияния на результаты работы предприятия в целом. Отсутствие адаптированных к российским условиям подходов к построению системы управления рисками на промышленных предприятиях является одним из основных препятствий для встраивания процесса риск-менеджмента в процесс управления российских компаний. Постановка методологии комплексного управления рисками и ее реализация на предприятии – важное направление деятельности любой компании. Каждая фирма вынуждена принимать на себя риски для достижения своих целей, и комплексный подход к построению системы риск-менеджмента призван оптимизировать набор рисков. Основными задачами системы управления рисками на предприятии является повышение финансовой устойчивости предприятия и совершенствование механизмов управления.

Указанные особенности непосредственно влияют на инвестиционные стратегии на всех уровнях экономики, в том числе – на инвестиционную и инновационную политику на российских предприятиях (в первую очередь в направлении необходимости учета нестационарности переходной экономики). Поэтому методы оценки инвестиций, вполне корректные для оценки проектов в стационарных экономиках (как рыночных, так и директивных), дают неадекватное представление об эффективности проектов в российских нестационарных условиях. Положение усугубляется тем, что есть, кроме того, и заметная специфика действующей в России бухгалтерской и статистической систем учета, способов оплаты труда, менталитета населения, роли государства в экономике и многое другое, что необходимо учитывать. С этой целью в настоящее время под эгидой Госстроя России и Минэкономики Росс разрабатывается вторая редакция «Методических рекомендаций», в которых будут отражены как произошедшие в 1994-1998 годах. изменения в экономике России, так и опыт использования документа 1994 года в реальном инвестиционном проектировании.

Основополагающим в организации управления рисками является инфраструктура риск-менеджмента. На схеме, разработанной на основе изучения опыта крупных корпораций мира и международных принципов корпоративного управления, видно, что в качестве головного координирующего комитета представлен

Очередной ежегодный доклад международной консалтинговой фирмы Control Risks содержит анализ ситуации в 198 странах мира и определяет степень риска для бизнеса, исходящего от политической ситуации и состояния безопасности в каждой из них. С точки зрения аналитиков фирмы, 49% государств не располагают благоприятной обстановкой для развития бизнеса. "В будущем году в США, России и Китае ожидается принятие крупных решений, которые окажут серьезное воздействие на бизнес", – отмечается, в частности, в документе. Если в случае с США это связано с переменами в ближневосточной политике, с Китаем – в повороте рыночной либерализации к большей конкурентоспособности, то сдвиги в России Control Risks увязывает с предстоящими парламентскими и, особенно, президентскими выборами. "С приближением конца срока правления президент Путин удвоит усилия по расширению государственного контроля над экономикой и особенно над природными ресурсами", – убеждены авторы прогноза. По их мнению, "развитие таких государственных гигантов, как "Газпром", являющихся одновременно коммерческими великанами и инструментами государственной политики, показывает эффективность политики передачи реальной власти в руки Кремля".

Другой важной проблемой является практически полное отсутствие базовых рекомендаций и нормативов в области управления рисками, предлагаемых регулирующими органами на российском рынке. Необходимо провести комплекс мероприятий по совершенствованию политики управления рисками таких организаций, как ЦБР, Минфин и ФСФР России. В качестве примера можно привести разработки банка по международным расчетам (Bank for International Settlements), рекомендациям которого следуют центральные банки многих государств.

Многие участники рынка обеспокоены сложившейся ситуацией, при которой невозможно проводить внедрение новых инвестиционных продуктов без риска серьезных финансовых потерь, вызываемых не столько особенностями инвестиционного продукта, сколько отсутствием регулирования в сфере управления рисками и специализированной инфраструктуры.

Еще одним важным элементом развития риск-менеджмента в России является совершенствование подходов инвестиционных компаний к построению систем корпоративного управления и внутреннего контроля, прежде всего системы управления всеми видами финансовых рисков. Созданные инвестиционными компаниями системы управления рисками должны не только обеспечивать эффективную защиту от принятых рисков, но и носить упреждающий характер, оказывая активное влияние на определение конкретных направлений деятельности организаций.

3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Элементы организационно-экономического механизма систем риск-менеджмента

Вопросы управления рисками в международной теории и практике занимают одно из главных мест. Несомненно, в современных развивающихся условиях экономики России, да и в целом стран СНГ, риски остаются на достаточно высоком уровне. Присутствуют серьезные проблемы надежности банков, накопительных пенсионных фондов, страховых компаний и других финансовых учреждений, доверия к ним со стороны клиентов и государства; на практике эти проблемы коснулись всех. Однако, в действительности, проблема рисков так и остается до конца неосознанной, а, следовательно, неизученной и не внедренной в национальный менталитет. Поэтому и методы минимизации разнообразных рисков хотя и используются в практике, но явно не достаточно.

Анализ показывает, что в большинстве организаций отсутствует адекватная система риск-менеджмента, позволяющая выявлять, оценивать и управлять рисками, что является одной из важнейших функций. Сегодня руководство озабочено скорее оперативными, чем стратегическими аспектами деятельности. Если организации и используют элементы управления рисками, то в неявном виде и на интуитивном уровне.

Возможно, в условиях относительно стабильного состояния экономики страны, избыточной ликвидности финансовых институтов вопрос о возникновении или наступлении каких-либо неблагоприятных событий, которые могут повлечь за собой ухудшение финансового состояния или иную форму ущерба не стоит так остро.

В то же время никто не застрахован от случайных, а зачастую и закономерных событий, информацией о которых мы в настоящий момент не располагаем, поэтому начать эту работу необходимо уже сегодня, поскольку она требует определенных знаний, разработки соответствующего программного обеспечения, подготовки кадров, а также материальных затрат.

Риск-менеджмент – это процесс, который осуществляется поэтапно и включает следующие ступени:

- оценка всех возможных финансовых рисков;
- соотношение принимаемых на себя рисков к собственному капиталу компании;
- идентификация рисков;
- оптимизация деятельности как всей финансовой структуры компании, так и отдельных ее звеньев;
- определение эффективной границы использования капитала;
- принятие с минимальными затратами и значительным снижением риска быстрого и аргументированного решения по дальнейшей деятельности компании.

Методологической основой построения системы риск-менеджмента являются мировые стандарты управления рисками.

Важно подчеркнуть, что в процессе построения системы риск-менеджмента участвуют не только предприятие и его структуры. Значительное влияние на этот процесс оказывают законодательные органы, органы государственного регулирования и надзора, а также прочие участники рынка, в том числе акционеры, исполнительные менеджеры, внутренние аудиторы, внешние аудиторы и общественность. Если какой-либо участник в цепочке риск-менеджмента не выполняет или не может выполнять свою функцию, то другие участники должны компенсировать этот пробел за счет расширения своих функций. В большинстве случаев этот пробел покрывается расширением полномочий органов финансового надзора (табл. 5).

Таблица 5

Основные функции участников в построении системы риск-менеджмента

Участник	Функции по управлению	Значение	
		Стратегический уровень	Оперативный уровень
Законодательные и регулирующие органы	Создание правовой среды, установление требований и оптимизация результатов	Решающее	Законодательные и регулирующие органы
Органы финансового надзора	Мониторинг выполнения требований	Косвенное	Органы финансового надзора
Акционеры и учредители	Определение и назначение непосредственных участников	Косвенное	Акционеры и учредители
Совет директоров	Утверждение стратегии и политики риск-менеджмента	Решающее	Совет директоров
Правление	Реализация стратегии и политики риск-менеджмента	Решающее	Правление
Внутренний аудит	Проверка соблюдения политики	Косвенное	Внутренний аудит
Внешние аудиторы	Оценка действующей системы, выводы и рекомендации	Косвенное	Внешние аудиторы
Клиенты, общественность	Ответственные действия	Косвенное	Клиенты, общественность

Наиболее эффективно подсистему управления уровнем риска можно реализовать путем выделения в структуре управления предприятием конкретной организационной единицы, причем желательно наделенной максимально возможной для данной компании независимостью. Структура отдела по управлению риском не является строгой функцией структуры или размеров предприятия. Однако опыт показывает, что редко удастся создать на предприятии хотя бы небольшое, но специальное подразделение по управлению риском. Вариантов организации структуры подразделения риск-менеджмента может быть несколько.

Структуризация и управления уровнем риска в ходе деятельности организации позволяют, ориентируясь на реальные условия конкретного предприятия, организовывать и планировать соответствующие хозяйственные мероприятия.

Подходы к построению структуры риск – менеджмента

В рамках предложенной методики большое внимание уделяется организационным аспектам построения системы управления рисками, в частности организации структурного подразделения по управлению рисками.

Организационная структура и функции подразделения по управлению рисками соответствует подходу к построению системы управления рисками и опирается на разделение внутри подразделения функций сбора информации, ее обработки и оценки рисков и выбору метода воздействия на риск. Особое значение такое построение подразделения имеет в случае крупных и особо крупных компаний, когда перечень задач по управлению рисками существенно расширяется и возникает необходимость привлекать и группировать специалистов различных областей (соответствующих различным аспектам управления рисками).

Цели и задачи управления рисками могут варьироваться в зависимости от компании, но должны быть четко определены до того, как начнется процесс построения системы.

Несмотря на выбранные цели и задачи системы управления рисками, она должна включать в себя минимум четыре основных элемента (рис. 4).

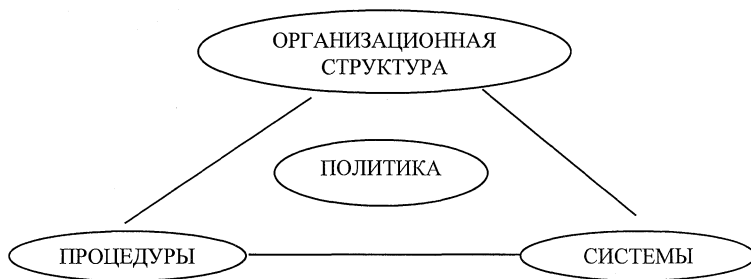


Рис. 4. Структура системы управления рисками

Политика управления рисками представляет собой декларируемые компанией принципы и цели управления рисками. В Политике управления рисками компания должна четко определить, каковы цели управления рисками в данной конкретной компании, какова толерантность компании к рискам, какие основные принципы и методы компания будет использовать при работе с рисками.

Организационная структура управления рисками предусматривает позиционирование системы управления рисками внутри организации, принципы принятия решений по рискам на разных уровнях управления, а также определяет структуру подразделения по управлению рисками.

С точки зрения организационной структуры принципиально возможны два решения – централизованная и децентрализованная система управления рисками.

Отличительными особенностями централизованной системы является то, что оценка рисков и решения по воздействию на риск принимаются специализиро-

ванным подразделением на основе данных, поставляемых функциональными подразделениями и бизнес-единицами.

В рамках децентрализованной системы управления рисками оценка риска и принятие решений по воздействию на риск принимается на уровне структурных подразделений на основе утвержденных методик и лимитов, а основной функцией подразделения по управлению рисками становится не принятие решений, а разработка методик и процедур и мониторинг процесса управления рисками структурными подразделениями.

Процедуры управления рисками являются третьей составляющей общей инфраструктуры управления рисками. В отличие от Политики, процедуры более детально описывают подход к каждому отдельному риску и должны являться практическим инструментом для работы экспертов в области управления рисками. Цель детализации процедур – устранение человеческого фактора в процессе принятия решений, а также сохранение практики и опыта (во избежание потерь знаний, связанных с уходом того или иного специалиста).

Последним элементом инфраструктуры управления рисками являются системы, используемые в процессе анализа и оценки рисков. Сюда в первую очередь относятся информационные технологии, используемые для расчета показателей рисков.

После того, как было определено понятие системы управления рисками и показана ее место и роль в общей системе управления компанией, основной задачей явилось описание алгоритма построения процесса управления рисками, который бы явился практическим инструментарием для использования в российской практике.

По результатам исследования различных классификаций рисков, приводимых в современной литературе и используемых на практике компаниями, можно сделать вывод об отсутствии единого стандарта в данной области. Это связано как с разрозненностью существующих исследований в данной области, так и с объективно различным профилем рисков компаний разных отраслей и стран.

Задачей группы управления рисками является предоставление руководству компании рекомендательной информации на каждом этапе принятия бизнес-решений. На нее возлагается как общая методологическая работа по разработке принципов и методов оценки рисков, так и практическая работа по установлению лимитов рисков и контролю за их соблюдением, анализу рыночных позиций, клиентской базы, контрагентов компании.

Бизнес-процесс – это упорядоченная во времени и пространстве совокупность взаимосвязанных работ, направленных на получение определенного результата, с указанием начала и конца и точным определением входов и выходов [29].

Бизнес-модель представляет собой совокупность организационно-функциональной модели, функционально-технологической модели, ролевых моделей процессов (рис. 5).

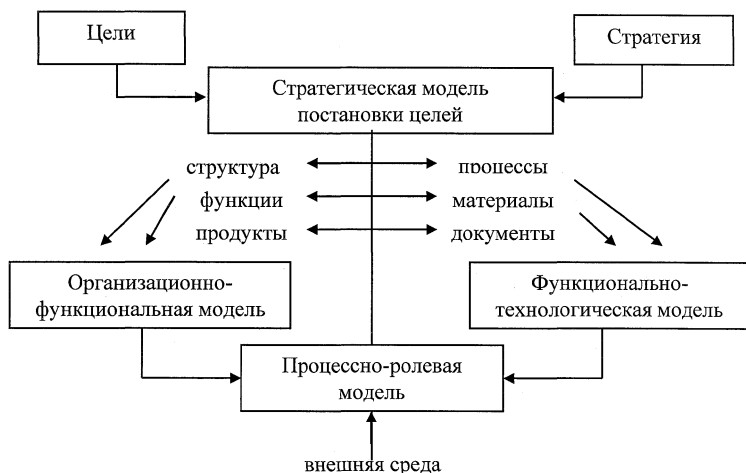


Рис. 5. Схема бизнес-модели

Организационно-функциональная модель – закрепление направлений деятельности компании и связанных с ними основных и поддерживающих бизнес-функций, а также функций управления за структурными подразделениями. На практике организационно-функциональная модель представлена определенным документом – Положением об отделе/департаменте управления рисками. Данный документ описывает задачи, функции, а также порядок взаимодействия отдела с другими подразделениями компании. Его разработку необходимо осуществлять, придерживаясь принятых в компании корпоративных стандартов.

Задачи и функции группы управления рисками, закрепляемые Положением, вытекают из определенной на первом этапе политики управления рисками. Наибольший интерес представляет собой задача описания взаимодействия группы с другими подразделениями.

Очевидно, что организационно-функциональная модель не рассматривает регламент реализации задач и функций риск-менеджмента. В любой компании обязательно присутствуют регламенты в виде различного рода инструкций, описаний технологических процессов, формализованных или неформализованных бизнес-правил. Все это описывает функционально-технологическая модель.

Функционально-технологическая модель – представление функции в виде бизнес-процессов, т. е. выстроенных во временной ряд операций, преобразования входных материальных и информационных ресурсов в выходные материальные и информационные ресурсы, в соответствии с руководящей (целеполагающей) документацией, на определенном рабочем месте (с использованием регламентируемых технических и программных средств). Функционально-технологическую модель можно описать как своеобразный рабочий конвейер, который группирует или разлагает функции по процессам – последовательностям операций, объеди-

ненных в технологические цепочки, или по циклам принятия управленческих решений.

Выделим следующие базовые функции системы риск-менеджмента:

- идентификация рисков;
- оценка рисков;
- разработка мероприятий по минимизации рисков;
- мониторинг рисков;
- контроль выполнения мероприятий по минимизации рисков.

Далее необходимо построить технологическую цепочку, представляя каждую из указанных функций в виде процессов. В качестве примера рассмотрим функцию идентификации рисков (рис. 6).



Рис. 6. Представление функции идентификации рисков в виде последовательности бизнес-процессов

Рольевые модели процессов – бизнес-процессы с закреплением исполнителей за отдельными операциями и ответственного за бизнес-процесс в целом. Так как детализированные операции, из которых складываются бизнес-процессы, за кем-то закреплены, то одновременно с описанием процессов делается еще один важный шаг – структурная модель трансформируется в процессно-ролевую модель. Практика показывает, что основными требованиями, от выполнения которых зависит эффективность работы группы управления рисками, являются:

- организационная независимость риск-менеджмента, обеспечить которую возможно только путем включения руководителя группы управления рисками в состав топ-менеджмента компании;

- сегрегация функций внутри группы управления рисками – выделение специалистов, ответственных за каждое направление контроля рисков. Заметим, что в компании с числом сотрудников менее ста возможна концентрация всех направлений контроля в лице одного сотрудника, являющегося руководителем риск-менеджмента.

При построении системы управления рисками необходимо также четкое осознание того, что устранение неопределенности не является главной задачей, самоцелью управления деятельностью организации. Приоритетная задача этой систе-

мы – создание механизма, способного обеспечить эффективное ведение деятельности в условиях неопределенности и рисков, то есть создание системы гибкого "лабиринта" с оптимальным использованием предоставляемых возможностей. Задача же устранения неопределенности, а еще точнее сказать, снятия ее является лишь подфункцией системы управления деятельностью. При решении задачи о снятии, снижении предметной неопределенности необходимо помнить, что в среде управления рисками важна не только точность дополнительно получаемых данных, но и их информативность с точки зрения возможности выработки адекватных решений в системе риск-менеджмента. То есть, если из ряда характеристик оцениваемого объекта возможность получения достоверной полноценной информации есть только по одной из характеристик, нецелесообразно тратить время на проработку всей информационной насыщенности этой характеристики, так как эта информация не будет конструктивной с точки зрения возможности обеспечения сопоставления всех параметров объекта.

Поскольку основная цель инвестиционных операций – это повышение конкурентоспособности организации, экономически выражаемое через повышения стоимости бизнеса, то и сопоставлять при принятии решения о целесообразности применения той или иной программы мероприятий по управлению рисками необходимо прирост стоимости бизнеса после осуществления соответствующих мероприятий и затрат на риск-менеджмент.

При построении системы управления рисками инвестиционной деятельности должно идти сочетание структурно-организационного подхода и процессно-функционального подхода, которое учитывает уровень риска, меры управления рисками, основные мероприятия по управлению рисками, процесс управления и организационные структуры управления рисками инвестиционной деятельности и их функции (рис. 7).

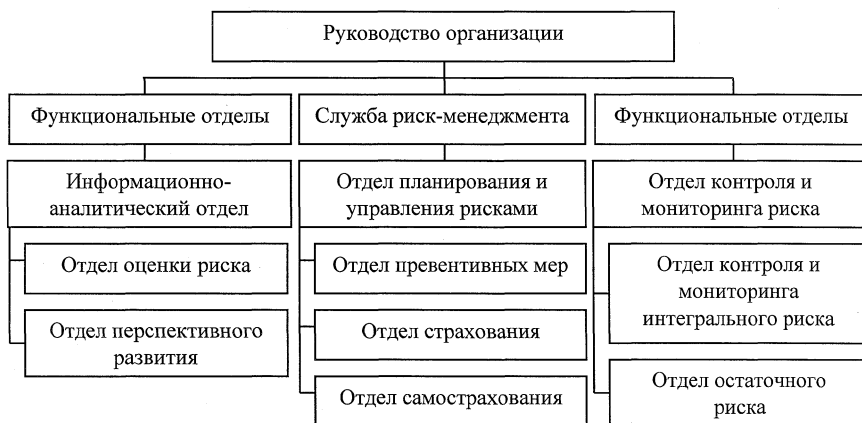


Рис. 7. Построение службы риск-менеджмента при функциональной структуре управления

Очевидно, что если без реализации конкретных крупных инвестиционных операций с соответствующей системой оптимизации рисков субъект инвестиционной деятельности прекращает свою деятельность, то эффект от его реализации гораздо шире, чем прямая денежная выгода или прирост совокупного дохода по сравнению с текущим состоянием организации.

При дивизиональной организации внутренние структуры строятся в соответствии с видами предлагаемых продуктов; особенностями отдельных групп клиентов; особенностями регионов и региональной клиентуры. Соответственно говорят о структурах, ориентированных на продукты, на особые группы потребителей, на регионы. В качестве основы формирования структуры службы управления рисками целесообразно использовать классификатор рискового спектра.

Служба управления рисками не должна иметь характер внешнего подразделения по отношению к другим подразделениям организации: минимизация или устранение риска должны быть обязанностью каждого функционального работника. Координатор главных риск-менеджеров подразделений должен быть наделен полномочиями ведущего заместителя генерального директора организации либо сам быть генеральным директором (рис. 8).

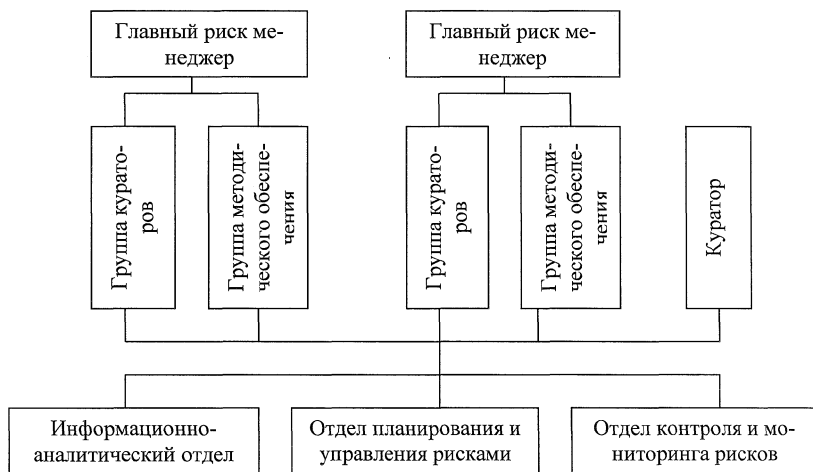


Рис. 8. Дивизиональная организационная структура риск-менеджмента

Если мы посмотрим на распределение рисков деятельности организации, то не увидим никакой их функциональной или предметной принадлежности к какому-либо подразделению организации: везде существуют и риски безопасности, и операционные риски, и риски ликвидности, каждое подразделение в состоянии обрушить рыночную позицию организации.

После выяснения совокупности и конфигурации рисков, которыми должна управлять служба управления риском, можно приступать к выработке организационной структуры конкретного субъекта инвестиционной деятельности. Эта структура и конкретное штатное расписание службы зависят от множества об-

стоятельств: этапа развития организации, рискового профиля, численности сотрудников всей организации, особенностей технологий и географии обслуживания, финансовых масштабов данного бизнеса, юридических обязательств организации, стратегии общего управления и стратегии защиты от рисков. От всех этих обстоятельств зависит количество работы, которая придется на данную службу риск-менеджмента.

Для повышения адаптивности организационной структуры целесообразно создавать службы риск-менеджмента особым образом (рис. 9).



Рис. 9. Служба риск-менеджмента в адаптивной организационной структуре

Выяснив совокупность и конфигурации рисков, которыми должна управлять служба управления риском, можно приступать к выработке организационной структуры конкретного субъекта. Эта структура и конкретное штатное расписание службы зависят от множества обстоятельств: этапа развития организации, рискового профиля, численности сотрудников всей организации, особенностей технологий и географии обслуживания, финансовых масштабов данного бизнеса, юридических обязательств организации, стратегии общего управления и стратегии защиты от рисков и пр. От всех этих обстоятельств зависит количество работы, которая придется на данную службу риск-менеджмента. Варианты структур

управления рисками, их основные отличия с точки зрения управления риском, их сравнение представлены в таблице 6.

Таблица 6

Сравнение организационных структур

Характеристика	Линейно-функциональная структура	Дивизиональная структура
Принцип управления	по функциям: стандартизация действий	по результатам: стандартизация результатов
Основные задачи риск-менеджера	оперативные	стратегические
Скорость принятия решений (мобильность)	низкая: информация проходит по всем иерархическим уровням	высокая: оперативные решения принимаются на уровне дивизионов
Основное звено в орг-структуре	руководители функциональных направлений	руководители дивизионов
Поощряемое поведение	исполнительность	предпринимательство
Затратность орг-структуры	низкая: ввиду группировки по видам деятельности	высокая: ввиду дублирования функций на уровне дивизионов, необходимости контроля и координации действий
Сфера наибольшей сложности	Принятие комплексных межфункциональных решений	Контроль, координация взаимодействия дивизионов

Важная задача при создании эффективной системы управления в условиях неопределенности и рисков – выбор метода идентификации и оценки рисков, который должен строиться на первоначальном формировании базы методов идентификации и оценки, а также формировании критериев возможности и целесообразности применения того или иного метода. Основным параметром в рамках данного выбора будет являться "информационная насыщенность" анализируемого явления.

Объекты, обладающие вероятностной природой и имеющие под собой в качестве обоснования некую статистическую экстраполируемую выборку, могут быть оценены с помощью традиционных вероятностно-статистических методов. Оценка же объектов, не имеющих таких данных, должна проходить с помощью методов нечеткой логики [35].

Корректность оценки в обоих случаях всегда будет определяться адекватностью созданной модели рисков с точки зрения их анализа и синтеза решений, то есть должно обеспечиваться условие соответствия системы рисков и ее модели, служащей основой для принятия решения, иначе говоря, должно соблюдаться условие валидности системы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие рыночных отношений в экономике России повлекло за собой определенный разрыв и несоответствие между экономическими, социальными преобразованиями и рыночной инфраструктурой. Кроме того, многие производители в сфере аграрного производства оказались психологически не готовыми к быстрой смене условий хозяйствования. Очевидно, что существовавшие ранее в условиях централизованной системы методы управления производством, распределением и перераспределением материальных благ стали неэффективными. Это еще раз доказывает актуальность и необходимость формирования и развития отношений, которые должны строиться на основе системы риск-менеджмента.

Основными методами управления систематическими рисками: сбор информации и прогнозирование, передача риска, самострахование, уклонение от риска (сделки). Несистематические риски могут быть снижены путем диверсификации, финансового страхования (хеджирования), рациональной организации взаимоотношений с: контрагентами и контактными аудиториями.

Для эффективного функционирования системы риск-менеджмента на предприятии необходимо создание априорного методического задела, определяющего основные понятия и функции системы. Без определения задач риск-менеджмента, параметров анализируемой генеральной выборки (целесообразно для рассмотрения и анализа информационного пространства, лимитированного параметрами и задачами системы управления рисками), самих требований к информационному пространству риск-менеджмента, характеристик разрабатываемых решений на предприятии невозможно создать дееспособную структуру управления рисками. Эти базисные определения должны являться неизменным остовом структуры риск-менеджмента, на базе которого может быть выстроена любая гибкая структура управления рисками.

Управление рисками включает разработку и реализацию экономически обоснованных рекомендаций и мероприятий, направленных на снижение уровня риска. Анализ факторов позволяет выявить уровень управляемости отдельными видами рисков, определить приоритетные направления их минимизации. В ходе анализа определяются численные значения вероятности наступления рисков событий и их последствий, осуществляется оценка уровня риска, определяется допустимый в данной ситуации уровень риска, выделяются наиболее вероятные по возникновению и весомые по величине потерь риски.

В системе минимизации рисков важная роль принадлежит правильному выбору мер предупреждения и снижения уровня риска, которые определяют ее эффективность. Несмотря на отраслевую специфику, в большинстве секторов экономики используются во многом сходные механизмы снижения уровня рисков.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акулов, В.Б. К характеристике субъекта стратегического менеджмента / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №4. – www.ptpu.ru.
2. Альгин, В.А. Анализ и оценка риска и неопределенности при принятии инвестиционных решений / В.А. Альгин // Управление риском. – 2001. – №3. – С.21–28.
3. Альгин, А.П. Риск и его роль в общественной жизни / А.П. Альгин. – М.: Мысль, 1998. – 188 с.
4. Альгин, А.П. Риск: сущность, функции, детерминация, разновидности, методы оценки (социально-философский анализ): автореф. дис. ... докт. философ. наук / А.П. Альгин. – М.: АОН, 1990. – 40 с.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
6. Базел, Р. Информация и риск в маркетинге / Р. Базел, Д. Кокс, Р. Браун. – М.: Финстатформ, 1993. – 96 с.
7. Баканов, М.И. Анализ коммерческого риска / М.И. Баканов, В.А. Чернов // Бухгалтерский учет. – 1993. – №5. – С.10–15.
8. Балабанов, И.Т. Риск-менеджмент / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 320 с.
9. Балашова, Н.Е. Построение системы риск-менеджмента в финансовой компании / Н.Е. Балашова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №4. – С. 21–25.
10. Баранчеев, В.Н. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация / В.Н. Баранчеев // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №5. – www.ptpu.ru.
11. Бачкай, Т. Хозяйственный риск и методы его измерения / Т. Бачкай, Д. Мессена. – М.: Знание, 1979. – 186 с.
12. Боков, В.В. Предпринимательские риски и хеджирование в отечественной и зарубежной экономике: учеб. пособие / В.В. Боков, П.В. Забелин, В.Г. Федцов. – М.: ПРИОР, 2000. – 327 с.
13. Бублик, Н.Д. Гибкое инвестиционное планирование в условиях неопределённости / Н.Д. Бублик, И.И. Голичев. – Уфа: Изд-во БашГУ, 2000. – 38 с.
14. Бугрова, Н.М. Риск-менеджмент / Н.М. Бугрова. – Кемерово: Книга, 2005. – 132 с.
15. Бусек, Ю. Малые и средние предприятия / Ю. Бусек // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №2. – www.ptpu.ru.
16. Буянов, В.П. Управление рисками (рискология) / В.П. Буянов. – М.: Экзамен, 2002. – 384 с.
17. Бычкова, А.С. Конкурентоспособность предприятия: методы анализа и оценки: автореф. дис. ... канд. экон. наук / А.С. Бычкова. – Уфа, 1999. – 23 с.

18. Вебер, Ю. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии / Ю. Вебер, У. Шеффер // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №2. – www.ptpu.ru.
19. Внукова, Н.Н. Экономические риски в управленческих решениях / Н.Н. Внукова, В.В. Московцев. – Липецк: ЛЭГИ, 1998. – 107 с.
20. Воробьев, С.Н. Управление рисками в предпринимательстве / С.Н. Воробьев, К.В. Балдин. – М.: Дашков и К°, 2006. – 772 с.
21. Воронцова, Г.В. Методические и организационные основы управления предпринимательскими рисками / Г.В. Воронцова // Вопросы оценки. – 2001. – №1. – С.34–38.
22. Воропаев, Ю.Н. Риски, присущие бизнесу / Ю.Н. Воропаев // Бухгалтерский учет. – 1995. – №4. – С. 29–31.
23. Высоцкий, Л.Л. Стратегическое управление инновационной деятельностью: учеб.-метод. пособие / Л.Л. Высоцкий, Н.В. Высоцкая. – Новосибирск: СибАГС, 1998. – 35 с.
24. Высочина, Е.В. Риск-менеджмент как инструмент управления компанией / Е.В. Высочина // Стратегический менеджмент. – 2006. – №1. – С. 12–28.
25. Герчикова, И.Н. Менеджмент=Management / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
26. Глазунов, В.Н. Финансовый анализ и оценка риска реальных инвестиций / В.Н. Глазунов. – М.: Финстатинформ, 1997. – 135 с.
27. Глушенко, В.В. Управление рисками. Страхование / В.В. Глушенко. – Железнодорожный: Крылья, 1999. – 334 с.
28. Говтань, О.Д. Финансовая система и системный риск / О.Д. Говтань // Финансы. – 1995. – №6. – С. 23–26.
29. Грабовый, П.Г. Риски в современном бизнесе / П.Г. Грабовый, С.Н. Петрова. – М.: АЛАНС, 1994. – 560 с.
30. Гранатуров, В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: учеб. пособие / В.М. Гранатуров. – М.: Дело и Сервис, 1999. – 112 с.
31. Грачева, М.В. Анализ проектных рисков / М.В. Грачева. – М.: Финстатинформ, 1999. – 215 с.
32. Гришина, Н.А. Оценка риска деятельности хозяйствующего субъекта в условиях неопределенности экономической ситуации / Н.А. Гришина // Вопросы оценки. – 2001. – №1. – С.39–45.
33. Дафт, Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – М.: Питер, 2001. – 829 с.
34. Деньга, В.С. Перспективы и направления развития методологии количественного анализа риска / В.С. Деньга // Управление риском. – 1999. – №3. – С. 46–50.
35. Деревицкий, Д.П. Прикладная теория дискретных адаптивных систем управления / Д.П. Деревицкий, А.Л. Фрадков. – М.: Наука, 1981. – 216 с.

36. Джурбаева, Г.К. Оценка и управление риском промышленной организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Г.К. Джурбаева. – Новосибирск, 2000. – 25 с.
37. Дубров, А.М. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе / А.М. Дубров, Б.А. Лагоша, Е.Ю. Хрусталева. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 174 с.
38. Елохин, А.Н. Анализ и управление риском: теория и практика / А.Н. Елохин. – М.: Наука, 2000. – 185 с.
39. Ендовицкий, Д. Систематизация и оценка инвестиционного риска / Д. Ендовицкий, С. Коменденко // Инвестиции в России. – 2001. – №3. – С. 39–46.
40. Замураев, А.Д. Минимизировать или управлять? / А.Д. Замураев // Риск. – 1998. – №4. – С. 26–38.
41. Замураев, А.Д. Время определиться в терминах / А.Д. Замураев // Риск. – 1998. – №1. – С. 33–39.
42. Захарченко, И.Н. Концепция оперативной концентрации или «завод-в-заводе» / И.Н. Захарченко. – www.aup.ru.
43. Капустин, В.Ф. Неопределенность: виды, интерпретации, учет при моделировании и принятии решений / В.Ф. Капустин // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Экономика. – 1993. – №12. – С. 21–24.
44. Качалов, Р.М. Управление хозяйственным риском / Р.М. Качалов. – М.: Наука, 2002. – 192 с.
45. Клейнер, Г.Б. Предприятие как фактор институциональной стабильности / Г.Б. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №3. – www.ptpu.ru.
46. Клейнер, Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер. – М.: Экономика, 1997. – 286 с.
47. Клейнер, Г.Б. Риски промышленных предприятия / Г.Б. Клейнер // Российский экономический журнал – 1994 – №5–6. – С. 85–92.
48. Князевская, Н.В. Принятие рискованных решений в экономике и бизнесе / Н.В. Князевская, В.С. Князевский. – М.: ЭБМ-КОНТУР, 1998. – 159 с.
49. Козлова, Е.А. Анализ экономической рискоустойчивости фирмы: дис. ... канд. экон. наук / Е.А. Козлова. – Челябинск, 2002. – 202 с.
50. Козлова, Е.А. Экономические и инвестиционные риски / Е.А. Козлова, И.Г. Шепелев. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. – 268 с.
51. Корнилова, Т.В. Риск в мышлении как условие риска в действии / Т.В. Корнилова // Управление риском. – 1997. – №3. – С. 21–28.
52. Кочанов, П.Н. Некоммерческие факторы кредитного риска / П.Н. Кочанов // Управление риском. – 2000. – №2. – С. 9–11.
53. Кузнецов, Ю.В. Развитие методологии менеджмента / Ю.В. Кузнецов // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – №4. – www.ptpu.ru.

54. Кукаркина, Ю.Г. Оценка фактора риска в инвестиционных расчетах / Ю.Г. Кукаркина. – М.: Дело, 2005. – 142 с.
55. Кэхилл, Д. Хозяйственная стратегия: разработка, осуществление, контроль / Д. Кэхилл // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №1. – www.ptpu.ru.
56. Ламбен, Ж. Стратегический маркетинг / Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 1996. – 590 с.
57. Литвиненко, Н.П. Место и роль управления рисками в системе управления компанией / Н.П. Литвиненко // Финансовый менеджмент. – 2003. – №5. – С. 79–85.
58. Лобанов, А.А. Риск-менеджмент / А.А. Лобанов // РИСК. – 1999. – №5–6. – С. 45–56.
59. Лобанов, А.А. Тенденции развития риск-менеджмента на пороге 21 века: мировой опыт и перспективы России / А.А. Лобанов, С.В. Филин // РЦБ. – 1992. – №18. – С. 147–156.
60. Лыкасевич, И.Л. Методы анализа рискованных инвестиционных проектов / И.Л. Лыкасевич. – М.: Экономика, 2003. – 123 с.
61. Найт, Ф.Х. Понятия риска и неопределённости / Ф.Х. Найт // Thesis. – 1994. – №5. – С. 12–28.
62. Найт, Ф.Х. Риск, неопределённость и прибыль / Ф.Х. Найт – М.: Дело, 2003. – 360 с.
63. Ожегов, С.И. Словарь русского языка / С.И. Ожегов. – М.: Русский язык, 1991. – 915 с.
64. Первушина, Т.Л. Оценка видов риска производственно-хозяйственной деятельности предприятий химико-лесного комплекса: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Т.Л. Первушина. – Красноярск, 1997. – 21 с.
65. Петровский, В.А. Неадаптивный риск: феноменология и опыт интерпретации / В.А. Петровский // Управление риском. – 1997. – №3. – С. 29–34.
66. Пигу, А.С. Экономическая теория благосостояния / А.С. Пигу. – М.: Прогресс, 1985. – 586 с.
67. Половинкин, П.Д. Предпринимательские риски и управление ими (теоретико-методологический и организационный аспекты) / П.Д. Половинкин, А.Н. Зозулюк // Российский экономический журнал. – 1997. – №9. – С. 70–82.
68. Порох, А.А. Стандарты риск-менеджмента / А.А. Порох // Банковские технологии. – 2002. – №3. – С. 77–90.
69. Портер, М. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / М. Портер. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 510 с.
70. Потемкин, А.И. Управление уровнем риска / А.И. Потемкин // Корпоративное управление. – 2007. – №3. – С. 28–50.
71. Радько, С.Г. Выявление рисков при принятии управленческих решений / С.Г. Радько // Управление риском. – 2001. – №4. – С. 32–35.

72. Рогов, М.И. И прибыли, и убытки – от неопределенности / М.И. Рогов // Риск. – 1994. – №. 4. – С. 83–88.
73. Романов, В.С. Классификация рисков: принципы и критерии / В.С. Романов. – www.aup.ru.
74. Ротарь, В.И. Об оценивании риска в страховой деятельности / В.И. Ротарь, А.Г. Шоломицкий // Экономика и математические методы. – 1996. – №3. – С. 96–105.
75. Сердюкова, И.Д. Управление рисками / И.Д. Сердюкова // Финансы. – 1995. – №12. – С. 6–9.
76. Скамай, Л. Риски в инновационном предпринимательстве / Л. Скамай // РИСК. – 1998. – №5/6. – С. 63–66.
77. Смирнова, Е.Е. Производственный риск: сущность и управление / Е.Е. Смирнова // Управление риском. – 2001. – №1. – С.3–5.
78. Станиславчик, Е.Н. Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика / Е.Н. Станиславчик. – М.: Ось-89, 2002. – 80 с.
79. Статистическое обозрение: ежеквартальный журнал / Госкомстата России. – 2006. – №1–4.
80. Терский, М.В. Системный подход к исследованию экономических рисков / М.В. Терский. – www.abc.vvsu.ru.
81. Управление рисками (рискология) / В.П. Буянов, К.А. Кирсанов, Л.А. Михайлов. – М.: Экзамен, 2002. – 384 с.
82. Управление риском предпринимательства в России // Внешнеэкономический бюллетень. – 2001. – №6. – С.70–73.
83. Уткин, Э.А. Риск-менеджмент / Э.А. Уткин. – М.: Тендем, 1998. – 287 с.
84. Фомина, Е.В. Управление рисками: современные тенденции и практика / Е.В. Фомина // Рынок ценных бумаг. – 2000. – №18. – С. 65–70.
85. Черкасов, В.В. Проблемы риска в управленческой деятельности / В.В. Черкасов. – М.: Рефл-бук, 1999. – 287 с.
86. Черкашенко, В.Н. Риск-менеджмент и все, все, все... / В.Н. Черкашенко // Валютный спекулянт. – 2003. – №2. – С. 58–67.
87. Чернов, В.А. Анализ коммерческого риска / В.А. Чернов. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 127 с.
88. Човушян, Э.О. Управление риском и устойчивое развитие / Э.О. Човушян, М.А. Сидоров. – М.: РЭА имени Г.В. Плеханова, 1999. – 528 с.
89. Шапиров, В.Д. Управление проектами / В.Д. Шапиров. – СПб.: ДваТрИ, 1996. – 610 с.
90. Экономика предприятия / под ред. Н.А. Сафронова. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 356 с.
91. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А.П. Градова – СПб.: Специальная литература, 1995. – 414 с.
92. Ядгаров, Я.С. История экономических учений / Я.С. Ядгаров. – М.: Экономика, 1996. – 247 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1. Теоретические и методические основы риск-менеджмента.....	4
2. Особенности организации риск-менеджмента на российских предприятиях....	43
3. Организационно-экономический механизм риск-менеджмента.....	59
Заключение	69
Библиографический список	70

Елена Александровна Лясковская

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ НА РОССИЙСКИХ
ПРЕДПРИЯТИЯХ

Учебное пособие

Техн. редактор А.В. Миних

Издательский центр Южно-Уральского государственного университета

Подписано в печать 18.02.2011. Формат 60×84 1/16. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 4,42. Тираж 50 экз. Заказ 503/737. Цена С.

Отпечатано в типографии Издательского центра ЮУрГУ.
454080, г. Челябинск, пр. им. В.И. Ленина, 76.