
ЗНАЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Гримашевич Ольга Николаевна,

кандидат экономических наук, профессор кафедры менеджмента Саратовского государственного социально-экономического университета; Grimashevich@list.ru

В статье рассмотрены основные понятия и определения риск-менеджмента, раскрыт стратегический подход к управлению рисками промышленных предприятий на основе концепции приемлемого риска.

Ключевые слова: риск, неопределённость, управление рисками, стратегическое управление, риск-менеджмент, система управления рисками.

Одной из важнейших задач, стоящих перед промышленными предприятиями, является достижение стратегических целей бизнеса в запланированные сроки, увеличение шансов достижения этих целей и, как следствие, минимизация вероятности ситуаций неуспеха, которые могут снизить капитализацию компании или повлиять на инвестиционную привлекательность ее акций. В этой связи значительно повышается уровень ответственности менеджмента компаний, как перед инвестиционным сообществом в целом, трудовым коллективом, так и перед потребителями продукции предприятия.

Управление рисками – эффективный инструмент руководства бизнесом. Управление рисками как процесс тесно связано с корпоративным управлением, поскольку акционерам в таком случае предоставляется информация о наиболее существенных для них рисках и о том, как эти риски контролируются. Контроль рисков важен для эффективного управления бизнесом, поскольку может дать более реалистичную оценку, работы отдельных специалистов и подразделений, скорректировав их финансовые показатели с учетом рисков, создаваемых для бизнеса в целом. Хорошая система внутреннего контроля на промышленном предприятии – также производный продукт и важнейшая часть системы управления рисками. Практика показывает, что наиболее эффективные системы внутреннего контроля формировались на тех предприятиях, где к их созданию либо подходили с точки зрения методологии стратегического менеджмента, чтобы задействовать максимальное количество персонала и ресурсов и проконтролировать все, либо использовали методики управления рисками.

Таким образом, для современных промышленных предприятий стоит задача адаптации методологии стратегического менеджмента к управлению рисками и разработки организационного, экономического профиля подразделений, осуществляющих реализацию стратегий риск-менеджмента.

Проанализируем основные исторические этапы становления концепции стратегического управления рисками. Возникновение риск-менеджмента как новой философии стратегического управления в бизнесе приходится на середину 1990-х гг., что было вызвано действием целого ряда факторов и тенденций, радикально преобразивших подходы к управлению рисками. К ним, в частности, относятся глобализация мировой экономики, процесс дерегулирования, развитие рынка ценных бумаг, взаимосвязь финансовых рынков и рисков, информационно-технологическое развитие и другие.

До 90-х гг. XX века управление рисками существовало только на уровне отдельных лиц, управляющих финансовым портфелем компаний, трейдеров (микро риск-менеджмент) или в качестве дополнительной функции отдела стратегической планирования. В некоторых российских финансовых учреждениях до сих пор существует такая ситуация.

В начале 90-х гг. при организации системы управления рисками стал применяться подход «снизу-вверх», при котором все виды рисков управлялись отдельно. Получаемые оценки для разных видов риска имели разнородный характер и не могли быть сопоставимы друг с другом. При таком подходе невозможно было интегрировать получаемые результаты.

После 2000 г. стал применяться другой подход – подход «сверху – вниз». При таком подходе стало возможным получить сопоставимые оценки по всем видам производственного, финансового, коммерческого риска и агрегировать их. Использование нового подхода предполагает:

- 1) внедрение единого, центрального, глобального хранилища данных, которое содержит согласованную и преобразованную нужным образом информацию об открытых позициях и рыночных данных, проведение мониторинга деятельности компании;

- 2) достижение оптимального компромисса между моделями для отдельных видов рисков предприятия и моделью общего, стратегического риска;

- 3) внедрение системы, способной анализировать различные факторы риска в единой интегрированной несогласованной среде – модели ERM (Enterprise-Wide Risk Management), предполагающей интегрированное управление рисками на уровне всей организации.

Практика российских компаний свидетельствует, что существует несколько сложных моментов при внедрении ERM-систем [6].

1. Необходима адаптация принципов использования ERM к специфике производства, в то время как изначально эта система была разработана для нужд управления рисками финансовых компаний.

2. Требуется устранение различий в технологиях, используемых для хранения данных, бухгалтерского учета, фронт офиса, отчетности и т.д.

Технология, используемая для построения ERM-системы, должна справляться с существующими различиями в технологиях и 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.

3. 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 построения ERM-системы, должны поддерживать требуемую консолидацию.

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

5. Для достижения достаточной гибкости очень важно, чтобы ERM-система была организационно обособлена и не совмещала в себе другие функции.

В результате достаточно широкого распространения модели ERM, как в финансовой сфере, так и в сфере промышленного производства, появилось определение стратегического риск-менеджмента, под которым понимается процесс определения оценки и контроля эффекта внутренних и внешних факторов деятельности компании, которые могут негативно повлиять на ее стоимость и результаты экономической деятельности.

В настоящее время концепция риск-менеджмента достаточно четко оформилась в сфере финансового бизнеса, в то время как в системе промышленного производства происходит развитие методологии, попытка адаптации технологий и подходов, применяемых в других сферах. В табл. 1. представлен набор методов, используемых в практике российских компаний, и составляющих инструментальный аппарат риск-менеджмента.

Таблица 1

Методология управления рисками в системе промышленных предприятий

Методология	Возможности применения на предприятиях
Количественные методы в экономике; финансовая математика	В практике российских финансовых институтов и промышленных предприятий применяются абстрактные финансово-математические модели и методы обнаружения и управления рисками.
Стохастическое моделирование	Использование предприятиями сценарного подхода к выбору стратегии и разработка стохастической модели рынка и результатов работы предприятия с помощью аппарата, теории вероятности и статистики.
Теоретико-вероятностные методы	Теория математического ожидания, теория вероятности используются для обоснования рисков банкротства, коммерческих рисков в рамках рыночной контрактации, расчета трансляционной величины прибыли в связи с изменением валютного курса покупателя и пр.

Методология	Возможности применения на предприятиях
Методология VAR (value at risk)	Появившись в банковской сфере методика: подсчета «денег под риском» стала применяться и в промышленности для расчета максимально возможных потерь инвестиционного портфеля компании в течение определенного промежутка времени.
Банковские технологии контроля кредитного риска	Применяются в промышленности посредством установления лимитов как временных (на сроки оплаты отгруженной продукции), так и денежных (на величину товарного кредита). Использование методики позволяет установить на предприятиях связь между управлением рисками и системой мотивации персонала компании при определении вклада работника и общий финансовый результат, учитывающий уровень риска, которому работник подвергает компанию.
Стратегический менеджмент	Технология управления организационным потенциалом компании включает подсистему стратегического риск-менеджмента, предполагающей сочетание оперативных и стратегических аспектов управления с непрерывным мониторингом деятельности компании.

Источник: [5].

Рассмотрение эволюционных этапов развития методологии управления рисками на промышленных предприятиях позволяет сделать вывод о целесообразности использования стратегического подхода к обнаружению и управлению рисками, который, согласно авторским представлениям, предполагает реализацию следующих основных целей и задач:

- 1) оптимизация ожидаемых прибылей и убытков;
- 2) снижение непредвиденных убытков;
- 3) уменьшение волатильности прибыли;
- 4) увеличение кредитного рейтинга;
- 5) оптимизация премии за риск;
- 6) повышение финансовой устойчивости и т.д.

Таблица 2

Преимущества и недостатки методик оценки рисков

Вид	Характеристика метода	Положительные стороны	Отрицательные стороны	Сфера применения
Статистические	Базируются на анализе массивов статистических данных и моделировании с использованием методов статистики и теории вероятности	Высокая точность расчетов, возможность моделирования, измеряемые показатели, частичная стандартизация	Высокие затраты на информацию и проведение анализа, риск адекватности применяемой модели	Инвестиционные риски, рыночные риски
Аналитические	Базируются на сборе и объективном анализе информации и принятии решения, исходя из комплексного анализа как количественных, так и качественных показателей	Возможность индивидуального набора показателей для анализа, широкое применение, возможность достижения объективной оценки при невысокой стоимости	Определенный субъективизм оценок, не всегда измеримые показатели (финансовая оценка риска), отсутствие стандартов	Кредитные риски, инвестиционные риски, операционные риски

Вид	Характеристика метода	Положительные стороны	Отрицательные стороны	Сфера применения
Экспертные	Основываются на субъективном анализе количественных и качественных показателей с использованием методологий ранжирования и сравнительных оценок	Низкая стоимость и быстрота получаемого результата, отсутствие необходимости сбора большого числа информации	Высокая зависимость от человеческого фактора (эксперта), трудность в получении финансовой оценки роста	Риск-аудиты производственных рисков, составление карты рисков, выделение приоритетов
Аналогические	Используется при наличии результатов (положительных или отрицательных), принятых рискованных решений по другим товарам	Сравнительная простота метода	Наличие скрытых отличий в анализируемой ситуации и ситуации, применяемой по аналогии, что может исказить результаты оценки риска	Инвестиционные риски, рыночные риски, промышленные риски
Компьютерные	Основаны на применении специального программного обеспечения	Точность	Дороговизна	В крупных, солидных предприятиях
Экономико-математические	Основаны на экономико-математических моделях, позволяющих имитировать хозяйственные ситуации, а также прогнозировать результаты деятельности предприятия	Позволяют разрабатывать методы минимизации риска. Определенная точность оценки риска	Методы основаны на сложных, громоздких расчетах, требующих социальных знаний и навыков	При принятии важных и инновационных решений
Факторно-аналитические	Как правило, методы применяются в рамках финансового анализа, основаны на анализе влияния отдельных факторов на результативный показатель			

Источник: [4].

Исходным этапом стратегического управления рисками промышленного предприятия является оценка рисков, которая, по мнению Е. Стрижаковой и Д. Стрижакова, предполагает реализацию следующих мероприятий [8, с. 112 – 117]:

- 1) определение объектов оценки риска с определением, как отдельных рисков, так и стратегического риска компании;
- 2) количественное определение целевого уровня каждого вида риска;
- 3) измерение уровня риска объекта оценки;
- 4) оценка величины необходимых расходов на восстановление после определения потерь.

В табл. 2 представлены преимущества и недостатки существующих методик оценки рисков промышленных предприятий. Кроме того, проведена оценка сферы их применения, группирующая основные производственные, инвестиционные, кредитные, коммерческие, позволяющая определить возможность практического применения указанных методик.

В рамках осуществления мероприятий стратегического управления рисками промышленного предприятия на этапе оценки рисков важно оценить зоны, характеризующие уровень риска, поскольку на их основе в дальнейшем выстраивается логика стратегического управления.

Помимо оценки параметров наступления риска, частоты и вида риска, важно проанализировать состояние предприятия, общую производственную и коммерческую его динамику, поскольку, современная теория рисков указывает на существенную взаимосвязь категорий кризиса и риска. Рассмотрение риска в контексте протекания кризисов в социально-экономических и предпринимательских системах позволяет синтезировать статистический (рационалистический) и поведенческий (социо-психологический) подходы к исследованию данной категории. Согласно рационалистическому подходу, доминирующему в настоящее время, риск трактуется как возможность или вероятность наступления опасного (неблагоприятного) события и количественной меры такого события. Риск исчисляется путем перемножения вероятности события на ущерб, отражая масштаб и серьезность ожидаемой угрозы.

Рационалистический подход исходит из признания постоянства поведения человека, предсказуемости всех событий и поступков, необходимости и возможности калькуляции ущерба, вызванного наступлением риска. Степень опасности угроз и уязвимости, возникающих или усиливающихся во время кризиса, как подчеркивают В. Акимов и Б. Порфирьев [1, с. 38 – 49] отражает уровень риска для социально-экономической системы в целом или ее составляющих – промышленных предприятий. Именно категория риска, под которым понимается мера возможной опасности и последствий её реализации, выраженная в количественной форме или качественных терминах, интегрирует понятия кризиса и риска – опасности и уязвимости – в единое целое. Представляется, что существует объективная органическая связь риска с уязвимостью, которая характеризует утрату предприятием устойчивости к оказываемому на него неблагоприятному воздействию, причем наличие опасности и уязвимости является необходимым и достаточным условием возникновения и одновременно важнейшей характеристикой риска.

Другой важной характеристикой рисков является измеримость, которая позволяет разделить понятия риска и неопределенности. К. Найт трактовал эту категорию как измерительную неопределенность, степень которой или вероятность наступления может быть количественно установлена (в отличие от неизмеримой неопределенности, подразумевающей невозможность определения в отношении будущих событий) [1, с. 38 – 49].

Поведенческий подход исходит из особенностей отношения человека или группы людей к риску [7]. При таком подходе риск трактуется как поведенческая категория, как отношение людей к ожидаемым событиям с учетом их возможностей опасности и автоматически подразумевает неопределенность ситуации и принятия решения.

Возможность рассматривать риски через их взаимосвязи с кризисами, как характерное проявление и результат, которое отражает и количественно оценивает не только неопределенность ситуации или обстоятельств, но и интегральную опасность угроз и уязвимости предпринимательской системы (предприятия) в целом, позволяет предусматривать стратегические аспекты в управлении рисками.

Особенности стратегических рисков можно сформулировать следующим образом:

- вероятностный (стохастический) характер угроз, обусловленных как существующими и потенциальными источниками и факторами опасности во внутренней и внешней среде предприятия, так и уязвимостью организационного потенциала;

- измеримость и количественная сравнимость угроз, которые могут оцениваться и сопоставляться друг с другом на основе использования экспортно-аналитических методов и процедур;

- выделение из всего многообразия угроз тех, которые представляют опасность существованию предприятия на средне- и долгосрочную перспективу.

Применение концепции стратегического управления рисками в соотношении с кризисными явлениями на предприятиях позволяет выделить несколько этапов в развитии предприятия (с использованием методологии бизнес-циклов) и проанализировать источники рисков, а также специфику их проявления.

Достижение устойчивости является важной стратегической целью предприятия, однако на большинстве фаз развития предприятие рассматривается как неустойчивое, нуждающееся в корректировке деятельности, в том числе в обнаружении и своевременном устранении воздействия рисков на отдельные составляющие производственной системы или предприятие в целом. Стратегическое управление предприятием и рисками с целью оптимизации бизнес-процессов и уравнивания системы в параметрах внутренней и внешней среды может быть представлено по двум направлениям:

- 1) адаптивное управление рисками предполагает обнаружение, управление и устранение действия отдельных (производственных, коммерческих, финансовых, организационных, научно-технических и др.) рисков компании в координатах краткосрочного периода. Цель такого управления сохранение имеющего уровня результирующего показателя деятельности фирмы (прибыли, объемов производства и сбыта, занятости и пр.);

- 2) коррекционное управление рисками предполагает обнаружение,

управление, предотвращение или устранение последствий стратегических (комплексных) рисков предприятия. Цель такого управления – установление баланса между параметрами внешней и внутренней среды предприятия, достижение приемлемого уровня стратегического риска, позволяющего предприятию эффективно функционировать на рынке.

Попробуем сформулировать основные принципы стратегического управления рисками.

Во-первых, следует повышать прозрачность предприятия, внутрифирменных информационных потоков, механизмов распределения компетенций и принятия решений. Предприятию нужно хорошо понимать природу рисков, с которыми сопряжена его деятельность, и их возможное влияние на финансовое состояние. Для каждой отрасли характерны свои особые виды риска, поэтому предприятиям нужно выработать системы управления именно «своими» рисками, понимать, как связаны между собой риски, принимаемые его различными подразделениями, и каков ее общий рискованный профиль.

В настоящее время в качестве наглядной интерпретации степени детерминированности промышленных предприятий рисками используются сигнальные карты [2]. Логика их создания следующая:

- 1) выявление рисков, характерные для промышленного предприятия, которые разбиваются по категориям и суммам;
- 2) распределение рисков соответственно по подразделениям (бизнес-единицам) компании;
- 3) определение показателя общей корпоративной доходности к риску.

При работе с сигнальными картами используются различные цвета и маркировки, позволяющие легко выявить область с наибольшей концентрацией риска. Чтобы построить точную сигнальную карту, в компании должна быть налажена система сбора и обработки информации о рисках, а для этого нужен профессиональный риск-менеджмент.

Во-вторых, необходимо четкое определение стратегии управления рисками. Высокая концентрация рисков не является сигналом к разрушению предприятия. Все зависит от расположенности и готовности предприятия к риску. Но, к сожалению, у многих предприятий вообще нет стратегии риска, хотя от неё зависят все инвестиционные решения и поэтому разрабатывать её жизненно необходимо любой организации. Грамотная стратегия выделяет типы рисков, сулящие предприятию максимальную прибыль, указывает предельный объем рисков, который оно может взять на себя, и необходимый при этом уровень доходов. Определение этих параметров позволяет руководителям подразделений оценить свои стратегии в координатах риск-доходности и привести их в соответствие с общей корпоративной стратегией.

Как и любую стратегию, стратегию рисков необходимо протестировать применительно к различным сценариям развития событий. Сигнальная карта наглядно показывает, насколько точно предприятие следует собственной

стратегии рисков, и позволяет планировать корректирующие меры.

В-третьих, для реализации стратегии управления рисками необходимо создание эффективной группы риск-менеджеров. Задача групп риск-менеджеров – выявлять, измерять и оценивать риски для каждой бизнес-единицы и вырабатывать общекорпоративную позицию по этим рискам. При этом объем принимаемых рисков должен соответствовать общекорпоративным принципам стратегии рисков.

Проведенное исследование концептуальных основ, логики и принципов стратегического управления рисками позволяет предположить, что наиболее эффективным способом организации риск-менеджмента на промышленном предприятии является операционный подход, позволяющий, с точки зрения Р. Качалова [2], выразить достаточно неопределенную категорию риска в виде совокупности структурированных операционных характеристик, которые можно измерить и посредством соотнесения факторов риска (внешняя среда) с источниками возникновения во внутриорганизационном пространстве разработать алгоритм стратегического управления потенциалом компании с целью сокращения уровня и интенсивности риска.

Список источников

1. Акимов, В. Кризисы и риск: к вопросу взаимосвязи категорий [текст] / В. Акимов, Б. Порфирьев // Проблемы анализа риска. – 2004. – Т.1. – №1 – С. 38 – 49.
2. Бюлер, К. Обуздание риска [электронный ресурс] / К. Бюлер, Г. Притч // Вестник МакКинзи. – 2003. – №4. – URL: www.vestnikmekinsev.ru.
3. Качалов, Р. Операционный подход в исследовании экономического риска [текст] / Р. Качалов // Montenegrin Journal of Economics. – 2005. – v.1. – № 1. –р. 151 – 157.
4. Литвиненко, Н.П. Место и роль управления рисками в системе управления компанией [текст] / Н.П. Литвиненко. – М.: Макс Пресс, 2003.
5. Малышев, Ю. Управление рисками бизнеса [электронный ресурс] / Ю. Малышев // Стратегический менеджмент (информационный портал). – URL: www.cfin.ru.
6. Порох, А. Корпоративный риск-менеджмент: интегрированное управление рисками [электронный ресурс] / А. Порох // Стратегический менеджмент (информационный портал). – URL: www.cfin.ru.
7. Порфирьев, Б. Риск как научная и правовая категория [электронный ресурс] / Порфирьев Б. // Вопросы анализа риска. – 2001. – №2.
8. Стрижакова, Е.Н. Внедрение интегрированного управления рисками на промышленном предприятии [текст] / Е.Н. Стрижакова, Д.В. Стрижаков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №3. – С. 112 – 117.
9. Knight, F. Risk, Uncertainty and Profit [текст] / F. Knight. – Boston, Houghton Mifflin Company. – 2001.

IMPORTANCE OF A STRATEGIC APPROACH TO RISK MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Grimashevich Olga Nikolayevna,

Ph.D. of Economy, Associate Professor, Professor of the Chair of
Management of Saratov State Social and Economic University;

Grimashevich@list.ru

In article the basic concepts and definitions of risk management are considered, the strategic approach to management of risks of the industrial enterprises on the basis of the concept of comprehensible risk is opened.

Keywords: risk, uncertainty, management of risks, strategic management, risk management, control system of risks.