

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

---

УДК 35.078.43

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РИСКОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

---

**Гримашевич Ольга Николаевна,**

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

В статье рассматриваются основные понятия и определения риск-менеджмента, этапы управления рисками промышленных предприятий, проанализированы методы управления рисками промышленных предприятий.

**Ключевые слова:** риск, неопределённость, управление рисками, этапы управления рисками, ситуация риска, потери.

Особенность российской экономики – высокий уровень риска, сопряженный с неопределенностью условий и результатов практически всех видов производственной деятельности.

Анализ развития теории и практики управления промышленными предприятиями показывает, что игнорирование риска тормозит развитие предприятия и всего общества в целом, как правило, вредит экономике, подрывает ее динамичность и эффективность. Вопрос об управлении рисками на промышленных предприятиях является одним из актуальных, и от разрешения его в значительной степени будут зависеть темпы развития российской экономики.

С рисками человечество сталкивалось на протяжении всей своей истории: ход социального и технического прогресса можно рассматривать как борьбу человечества с рисками (голодом, природными катастрофами, болезнями и т.д.). Однако в самостоятельную область знаний управление рисками превратилось лишь в XX веке. Развитие мировой рыночной экономики привело к тому, что управление рисками превратилось в неотъемлемый компонент хозяйственной деятельности предприятия.

За рубежом сущность риска является объектом исследования экономики уже достаточно давно, однако управление рисками как отдельная наука начинает формироваться только во второй половине XX века [8, с. 12].

С середины 1990-х годов возникает новая концепция управления рисками,

получившая название «риск-менеджмент в рамках всего предприятия» («enterprise risk management») или «интегрированный риск-менеджмент» («integrated risk management») [1, с. 16].

В основе нового подхода лежит отказ от господствовавшего долгое время в научных и деловых кругах представления, согласно которому цель риск-менеджмента – избегание или минимизация риска. Главная цель интегрированного риск-менеджмента состоит в нахождении оптимального соотношения между риском и доходностью, определяемого на основе «склонности к риску предприятия» («risk appetite»).

Изменение в подходах к «риск-менеджменту» за рубежом сопровождалось следующими особенностями [1, с. 20]:

1. Переход от фрагментарного риск-менеджмента, когда каждый функциональный отдел на предприятии самостоятельно управляет своими рисками, к интегрированному, при котором учет и управление рисками координируется на высшем уровне, каждый сотрудник рассматривает это как часть своей повседневной работы.

2. Переход от эпизодического риск-менеджмента (управление рисками осуществляется только тогда, когда менеджеры считают это необходимым) к непрерывному (процесс управления рисками непрерывен).

3. Переход от ограниченного риск-менеджмента (рассматриваются, прежде всего, страхуемые и финансовые риски) к расширенному риск-менеджменту (рассматриваются все риски).

Важнейшим этапом в становлении риск-менеджмента на уровне предприятия является формирование, начиная с середины 90-х годов XX века, в разных странах мира стандартов по риск-менеджменту. В 1995 году в Австралии был выпущен первый в мире стандарт по управлению рисками ANZ-4360:1995 «Risk management», который подвергся переработке в 1999 году и 2004 году. Подобные стандарты были выпущены в Канаде, Японии, Великобритании, США.

Современное понимание риск-менеджмента в промышленно развитых странах основывается на следующих фундаментальных концепциях [6, с. 14]:

- управление рисками представляет собой непрерывный процесс, охватывающий всю организацию;
- управление рисками осуществляется сотрудниками на всех уровнях организации;
- управление рисками используется при разработке и формировании стратегии;
- управление рисками применяется во всех организациях, на каждом ее уровне и в каждом подразделении и включает анализ портфеля рисков на уровне организации;
- управление рисками нацелено на определение событий, которые могут повлиять на организацию и управление;

- управление рисками дает руководству и совету директоров разумную гарантию целей.

К началу XXI века управление риском стало более или менее стандартным элементом менеджмента не только крупных, но и средних и мелких фирм. Таким образом, защитная реакция на несовершенство рынка положила начало современной концепции управления рисками.

Наши исследователи А.П. Альгин, И.Т. Балабанов, Г.Б. Клейнер, Ю.Ю. Кинев, Л. Скамай, М.Г. Лапуста, Р.М. Качалов, В.Д. Шапиро и другие стали рассматривать проблемы в области управления рисками лишь в начале 90-х годов XX века. Обусловлено это тем, что если в условиях централизованно управляемой экономики издержки не оправдавшей себя экономической деятельности предприятия традиционно брало на себя государство, то в рыночной экономике они непосредственно ложатся на субъекта хозяйствования. В связи с этим в отечественной литературе появились публикации, посвященные тем или иным аспектам риска в конкретных сферах хозяйствования (например, в банковском, страховом деле), но практически отсутствуют обобщающие теоретические труды, раскрывающие сущность управления рисками, крайне мало работ, которые бы освещали вопросы учета риска в деятельности промышленного предприятия.

Тематика управления рисками сегодня приобретает все большую популярность в российской бизнес-среде, так как внедрение технологий комплексного управления рисками, затрагивающими различные аспекты деятельности компании, становится важнейшим конкурентным преимуществом компании [4, с. 17].

Вопросы риска привлекают все большее внимание со стороны акционеров, советов директоров и управленцев высшего звена. Действительно, ведь именно в последние годы эффективные системы контроля подверженности рискам особенно необходимы российским компаниям. Этому есть несколько объяснений. Некоторые из них лежат в сфере внутренней работы компаний, другие же происходят из внешней среды:

- рост масштабов бизнеса, что предъявляет новые требования к управляемости, динамичности и устойчивости компаний, а также их ответственности перед заинтересованными сторонами;

- интенсификация конкуренции и падение нормы прибыли во многих отраслях, что создает необходимость в более точных и взвешенных управленческих решениях;

- глобализация бизнеса и выход на новые рынки, которые повышают требования к степени прозрачности компаний и их надежности как партнеров;

- рост требований государства, которое установило перед бизнесом высокую планку в части следования нормам и правилам, особенно в сфере налогообложения и ответственного отношения к окружающей среде;

- рост требований акционеров (отходящих от управления компаниями

или покупающих акции на рынке), которые заинтересованы в росте капитализации и величине дивидендных выплат;

- рост социальной ответственности, которая стимулируется «политически» государством и профсоюзами и «экономически» зависимостью капитализации от корпоративного имиджа.

В имеющейся научной литературе, посвященной риск-менеджменту, встречается разброс мнений по поводу того, что именно следует относить к области управления рисками.

Так, одна из точек зрения связана с чистыми рисками и прежде всего с анализом, оценкой и управлением техногенными и экологическими рисками (В.И. Измалков, Л.В. Измалков). При таком подходе риск-менеджмент направлен на обеспечение безопасности человека и окружающей среды, на защиту их «от угроз, возникающих в результате антропогенных и природных воздействий» [3, с.143]. То есть риск-менеджмент в данном случае включает разработку и принятие мер, способствующих недопущению превышения научно-обоснованных норм и допустимых концентраций вредных веществ в окружающей среде.

Другая точка зрения связана со спекулятивными рисками, на уровень которых можно воздействовать с помощью приемов финансового менеджмента и особой стратегии. При таком подходе риск-менеджмент выступает частью финансового менеджмента.

По мнению автора, такая позиция не совсем верна, поскольку управление рисками, помимо финансового инструментария включает и особые приемы, присущие только ему. К тому же объекты управления рисками не ограничиваются лишь финансовой сферой.

Управление рисками представляет собой специфическую область менеджмента, охватывающую разработку и реализацию экономически обоснованных для конкретного предприятия мероприятий и рекомендаций, направленных на снижение исходного уровня риска до приемлемого финального уровня и обеспечивающих высокий предпринимательский доход.

Управление рисками должно носить системный характер, поскольку риски сопутствуют действиям любой организации, а их многообразие требует многостороннего творческого подхода, который бы учитывал все их взаимосвязи. По мнению В.В. Глуценко, в управлении рисками системный подход основывается на том, что все явления и процессы рассматриваются в их системной связи, учитывается влияние отдельных элементов и решений на систему в целом [2, с. 76].

Эффективность функционирования системы управления рисками, исходя из основных положений системного подхода, определяется эффективностью взаимодействия частей этой системы. Придерживаясь такого подхода, можно заключить, что система управления рисками представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, конечной

целью функционирования которых является минимизация рисков.

Система управления рисками состоит из двух подсистем: управляемой (объекта управления) и управляющей (субъекта управления).

Объектами управления в риск-менеджменте выступают риск, рисковые вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска (отношения предпринимателей с партнерами и конкурентами, между заемщиком и кредитором, страхователем и страховщиком и т.н.).

Субъектом управления является специальное уполномоченное лицо или группа лиц (финансовый менеджер, предприниматель, специалисты по страхованию (андеррайтеры), менеджер по риску), которые посредством различных приемов и способов управления осуществляют воздействие на объект управления для достижения поставленной цели - обеспечения приемлемого соотношения экономического эффекта (дохода, прибыли) и риска.

На систему управления рисками влияют как внутренние, так и внешние факторы. Внешними факторами являются: нормативная база в сфере регулирования риска (нормативы, методики, рекомендации, стандарты бухгалтерского учета и т.п.); макроэкономические факторы; зарубежный опыт управления рисками.

Наиболее характерными особенностями внешней среды являются: динамичность (изменчивость), многообразие и интегрированность (взаимосвязь различных субъектов).

Внутренние факторы системы управления рисками включают: специфику деятельности предприятия; организационную структуру; степень квалификации персонала.

Основными чертами внутренней среды являются: стремление к выживанию; постоянное изменение и развитие, направленные на приспособление к внешней среде; совершенствование; наличие целостности, единого предназначения для всех элементов.

Задачи управления рисками могут по-разному решаться в зависимости от фактора времени. Так, в превентивном периоде (до наступления потерь) риск-менеджеры должны осуществить прогноз возможных потерь, разработать и реализовать профилактические мероприятия по минимизации их влияния на финансовые результаты хозяйствования, учитывая при этом необходимость оптимизации затрат на данные мероприятия. В момент реализации рискованной ситуации риск - менеджеры должны осуществлять оперативное управление, направленное на сокращение потерь и недопущение их уровня, опасного для существования фирмы. При этом риск-менеджеры не должны допускать перерасход и нецелевое использование финансовых резервов. В режиме постфактум, когда предприятие понесло потери, риск - менеджеры должны оценить их уровень и приступить к защите застрахованных интересов фирмы, а также судебной защите самого

предприятия от претензий со стороны третьих лиц.

В целом, управление рисками направлено на экономически эффективную защиту от нежелательных ожидаемых и непредвиденных обстоятельств, приводящих к материальным потерям в предпринимательской деятельности. Логический аспект управления рисками реализуется в процессе принятия решений [9, с. 13].

Как и всякая управленческая деятельность, риск-менеджмент последовательно осуществляется через специальные процедуры (приемы).

Риск-менеджмент позволяет выработать процедуры, правила, алгоритмы по управлению рисками в неопределенной хозяйственной ситуации, которые используются в процессе управления организацией, начиная от стратегического планирования до этапов непосредственной реализации целей хозяйствования. В случае, если нарушается стабильность функционирования хозяйственной организации, последняя должна отказаться от методов и приемов риск-менеджмента и обратиться к антикризисному управлению.

Вместе с тем, теория и практика управления рисками выработала ряд основополагающих принципов, которыми необходимо руководствоваться субъекту управления: осознанность принятия рисков; управляемость принимаемыми рисками; независимость управления; сопоставимость уровня принимаемых рисков с доходностью; сопоставимость с финансовыми возможностями предприятия; экономичность управления; учет временного фактора; учет финансовой стратегии предприятия; возможность передачи рисков [5, с. 35].

Управление рисками предполагает построение стратегии и на этой основе выбор оптимальной тактики.

Под стратегией управления понимают направление и способ использования средств для достижения поставленной цели, которым соответствует определенный набор правил и ограничений при принятии решения. Оптимальной считается та стратегия, при которой достигается равновесие выигрышей и проигрышей, означающее определенность потенциально возможной ситуации. Отклонение же от него в ту или иную сторону приводит к возникновению неопределенности [7, с. 35 – 36].

Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив все другие варианты. После реализации поставленной цели стратегия как направление и средство ее достижения прекращает свое существование. Новые цели ставят задачу разработки новой стратегии.

Стратегия риск-менеджмента – это наука и искусство, основанные на долгосрочном прогнозировании, стратегическом планировании, выработке обоснованной концепции и создании программы, адаптированной к неопределенности системы предпринимательства, позволяющей не допускать или уменьшать неблагоприятное воздействие на результаты

воспроизводства стохастических факторов и, главное, получать в конечном итоге высокий предпринимательский доход.

Таким образом, в стратегии управления риском реализуются следующие принципы принятия решений: максимум выигрыша, оптимальное сочетание выигрыша и величины риска, оптимальная вероятность результата.

Из возможных вариантов решений, содержащих риск, следует реализовать тот, который обеспечивает максимальный результат при минимальном и допустимом для хозяйствующего субъекта риске.

Стратегия предопределяет тактику управления рисками, т.е. совокупность методов и приемов, используемых в конкретных условиях данной хозяйственной ситуации для достижения поставленных целей, не противоречащих долговременным. Однако многие современные организации нашей страны функционируют, не имея официально принятых планов в области управления рисками.

В России, как правило, функции менеджера по риску выполняет финансовый директор (финансовый менеджер, начальник финансового отдела), что свидетельствует о недооценке важности осуществления управления рисками на отечественных предприятиях.

Управление рисками – это та часть деятельности руководителей предприятия, которая направлена на экономически эффективную защиту предприятия от нежелательных сознательных или случайных обстоятельств, в конечном счете наносящих материальный ущерб. Как и всякая управленческая деятельность, оно имеет свой логический аспект (принятие решений) и свою процедуру (последовательность действий). Управление такой всепроникающей компонентой, как риск, требует интеграции усилий всей организации. Соответственно задачу управления рисками можно определить как процесс выработки интегрированного решения, которое минимизирует широкий спектр влияния событий, наносящих существенный материальный ущерб предприятию. При этом издержки по управлению рисками во всех случаях, кроме определенных законом или общественной моралью как обязательные, должны иметь эффективность не ниже других вложений предприятия.

Для формирования основ эффективного управления рисками на промышленном предприятии целесообразно включить его в систему управления предприятием, обеспечивающей реализацию основных функций управления: планирование и принятие решений; организация; руководство; контроль. Процесс формирования системы управления рисками, как показала мировая практика, обычно осуществляется в два этапа: 1) функция управления рисками осуществляется в каждом подразделении предприятия; 2) выделение функции управления рисками в отдельное подразделение, координирующее управление рисками в масштабе всего предприятия.

На первом этапе формируется система сбора информации, а на втором управление рисками осуществляется в общей стратегии предприятия.

С целью создания эффективной системы управления рисками на предприятии необходимо определить понятие системы управления рисками промышленного предприятия. Автором предлагается следующее определение: система управления рисками на предприятии – это совокупность элементов организационной структуры предприятия, взаимосвязанных функциями управления рисками, обеспечивающих реализацию процедур управления рисками техническим, информационным, кадровым и методическим обеспечением. Управление рисками на промышленном предприятии будет эффективным лишь в том случае, если оно будет осуществляться в системе менеджмента промышленного предприятия.

#### **Список источников**

1. Бартон, Т. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься [текст] / Т. Бартон, У. Шенкир, П. Уокер: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.
2. Глущенко, В.В. Управление рисками. Страхование [текст] / В.В. Глущенко. – ТОО НПЦ «Крылья», 1999.
3. Измалков, В.И. Техногенная и экологическая безопасность и управление риском [текст] / В.И. Измалков, Л.В. Измалков. – СПб.: НИЦЭБ РАН, 1998.
4. Пашук, А. Укротители риска [текст] / А. Пашук // Секрет фирмы. – 2005. – №7.
5. Станиславчик, Е.Н. Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика [текст] / Е.Н. Станиславчик. М.: «Ось 89», 2002.
6. Управление рисками организаций. Интегрированная модель. [электронный ресурс]: краткое изложение, концептуальные основы. – 2004. – URL: <http://www.delonite.com/dtt/cda/doc/content/COSO>.
7. Филин, С. Анализ и управление как основной фактор обеспечения экономической безопасности инновационной деятельности [текст] / С. Филин // Управление риском. – 2001. – №3.
8. Чернова, Г.В. Управление рисками [текст] / Г.В. Чернова, А.Л. Кудрявцев: Учебное пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005.
9. Элементы анализа управления [текст] // В.В. Лега, Харьков: Изд-во «Основа» при Харьк. ун-те, 1990.

---

## **METHODOLOGICAL RESEARCH OF RISKS 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 risk management definitions are considered, stages of management of risks of the industrial enterprises, management methods are analyzed by risks of the industrial enterprises.

**Keywords:** risk, uncertainty, management of risks, the stages of management of the risks, risk situation, losses.