

СОВРЕМЕННАЯ МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье представлены теоретические предпосылки и методология управления предпринимательскими рисками на промышленном предприятии. На примере металлургического предприятия показана процедура разработки программы управления рисками.

Ключевые слова: предпринимательский риск, предприятие, управление рисками, программа управления рисками

Риск является объективной категорией, характеризующей взаимодействие человека с окружающим миром. Он был, есть и будет всегда и везде. Им нужно управлять и это в значительной мере касается предпринимательства. В экономике свободного предпринимательства огромная доля деловых рисков приходится на уровень отдельной фирмы и лично предпринимателя, потому что решение организовать бизнес означает сознательное принятие риска в расчете на получение чего-то желательного – прибыли, влияния, положения в обществе [1, 3].

Для каждого предприятия характерны особенности проявления рисков, которые необходимо учитывать при обосновании и разработке программ управления предпринимательскими рисками.

В ходе проведения авторами прикладных исследований были определены следующие теоретические основы:

1) риск воспринимаются не только в виде финансовых потерь или получением прибыли в меньшем размере, но при благоприятных условиях возникает возможность достичь более высокого уровня прибыльности, чем рассчитывалось в процессе планирования;

2) наряду с объективным подходом к изучению предпринимательского риска разрабатывается субъективный подход. Оценка риска и выбор решения во многом зависят от человека. Одна и та же рискованная ситуация воспринимается разными предпринимателями по-разному, так как риск воспринимается сугубо индивидуально;

3) риск понимается как совокупность факторов рискованных событий, способных снизить или повысить эффективность работы предприятия (коммерческую, экономическую, социальную, финансовую, производственную, инвестиционную и т.п.);

4) управление риском представляет собой процесс подготовки и реализации предпринимателем определенных мероприятий, цель которых – снижение опасности принятия ошибочных решений или уменьшение возможных негативных последствий нежелательного развития событий [4].

Управление предпринимательским риском является составным элементом системы управления на предприятии, неотъемлемой частью в общей системе принятия управленческих решений

Этапами управления риском являются:

- идентификация факторов риска и их классификация,
- оценка конкретного вида фактора риска, определение взаимосвязи факторов риска, определение интегрального риска;
- обоснование методов и мероприятий управления риском;
- разработка программы управления риском;
- мониторинг результатов реализации программы и совершенствование системы управления риском.

Идентификация факторов риска предполагает качественный анализ сложившейся бизнес – ситуации, прогноз возможных вариантов развития, определение причин возникновения рисков. Основу идентификации факторов рисков для конкретного предприятия составляет систематизация всех рисков, известных в хозяйственной практике. Идентификация рисков включает риск – диагностику, т.е. процесс выявления факторов риска, которые могут оказать негативное влияние на деятельность предприятия, и их анализ, оценку особенностей реализации и проявления. Её целесообразно проводить по видам и направлениям деятельности предприятия. На этом этапе формируется рисковый профиль и портфель рисков. Это наиболее сложный этап

управления рисками на предприятии, так как именно на результатах этого этапа основывается вся дальнейшая работа предпринимателя в области управления рисками.

Этап, связанный с оценкой факторов риска направлен на то, чтобы оценить предпринимательский риск, влияющий на результаты предпринимательской деятельности. Оценка риска – это определение количественным или качественным способом величины (степени) риска. Основные принципы оценки предпринимательского риска связаны с концепцией приемлемого риска, определением пороговых значений риска (начального, конечного), расчетом величины экономического ущерба или потерь и других показателей, необходимых для осуществления риск – менеджмента.

В процессе своей деятельности предприятие сталкивается не с одним фактором риска, а с совокупностью рисков. Это означает, что управление риском должно обеспечивать единую систему эффективных мер по преодолению негативных последствий каждого фактора риска, а также учитывать влияние всей совокупности факторов, или оценивать состояние интегрального риска [2].

Следующий этап управления рисками – обоснование методов и мероприятий управления риском связан с выбором конкретного инструментария реализации рискованных решений для отдельного предприятия в определенный период.

Выбор методов управления риском, прежде всего, определяется сложившимся подходом предпринимателя к риску. Выделяют три подхода к управлению риском: осторожный, взвешенный и рискованный. Осторожный подход к риску, полный отказ от реализации новых бизнес – идей, инновационных проектов при рыночной экономике приводит к потере конкурентоспособности, застою и банкротству предприятия. Современный предприниматель должен, в силу специфики предпринимательской деятельности, идти на риск, принимать новые инновационные проекты и идеи, так как, излишне боясь себя от потерь, избегая рискованных вложений капитала, он может упустить возможную выгоду.

Совокупность методов и мероприятий, выбранных на данном этапе, является основой для разработки программы управления рисками.

Разработка программы управления риском заключается в исполнении принятых на предыдущем этапе решений о реализации тех или иных

методов и мероприятий по управлению рисками. Среди них: какие и в какой очередности мероприятия будут реализовываться, сроки и ответственные за исполнение, контроль за их реализацией, источники финансирования, критерии оценки и т.п.

Этап мониторинга результатов и совершенствование системы управления риском (риск – аудит) обеспечивает связь процесса реализации программы с ее разработкой. Цель мониторинга – своевременное выявление и замена принятых неэффективных мероприятий на более эффективные в пределах выделенного бюджета и установленных сроков, а так же внесение изменений в организацию выполнения программы в целом. Происходит оценка эффективности выработанных мероприятий, способов их выполнения.

Каждый из перечисленных выше этапов выполняется как самостоятельная задача. В то же время они взаимосвязаны и обусловлены, поэтому важно определить логические связи между этапами, они должны отражать логику процесса управления риском.

Например, для металлургических предприятий характерна следующая классификация рисков, учитывающая отраслевые особенности и систематизации факторов риска:

1. Внешние (объективные) факторы риска:

1.1. Политические: нестабильность, противоречивость законодательства; изменение внутри – и внешнеполитической ситуации в регионе и стране в целом; непредвиденные действия государственных органов, регулирование деятельности предприятия со стороны государства; нестабильность политической ситуации в стране и регионе; непредвиденные изменения в международной обстановке.

1.2. Научно-технические: революционные скачки в научно-техническом прогрессе в мире; разработка нового товара, удовлетворяющего существующую потребность; появление новых видов материалов; разработка новых технологий.

1.3. Общеэкономические: непредвиденные изменения экономической обстановки в регионе; изменение налоговых нормативов, процентных ставок по кредитам Центрального банка; непредвиденные изменения конъюнктуры внутреннего и внешнего рынка; повышение тарифов на грузовые перевозки железнодорожным транспортом; колебание курса рубля сверх прогнозируемого, высокий уровень инфляции или девальвация руб-

ля; изменение правил валютного обращения; внутривосточная и мировая глобализация.

1.4. Отраслевые: уровень конкуренции; основные конкуренты на соответствующем отраслевом, региональном рынках; освоение конкурентами новой технологии, значительно снижающей издержки производства; промышленный шпионаж, как разновидность недобросовестной конкуренции; разработка и внедрение новых технологий и способов организации труда конкурентами; освоение конкурентами производства нового замещающего товара.

1.5. Социальные: нестабильность социальных условий населения; отношение к отрасли, продукции, бизнесу, предприятию; скрытая безработица; профессиональная непригодность; покупательная способность; демографическая ситуация.

1.6. Природно-естественные: введение ограничений на использование местных природных ресурсов; ужесточение в регионе хозяйствования предприятия экологических требований; изменение региональной экологической обстановки; влияние на производственный процесс стихийных сил природы и климата региона.

2. Внутренние (субъективные) факторы риска:

2.1. Факторы риска в сфере управления: выбытие ключевых сотрудников предприятия (увольнение, болезнь, смерть); открытые возможности для экономических злоупотреблений и преступлений на предприятии; малокомпетентная работа управленческих и иных служб; неверная оценка стратегического потенциала предприятия; неадекватная формулировка собственных стратегических целей предприятия; неэффективная структура управления (схема принятия решения, количество уровней согласования, время принятия управленческих решений и т.п.); недостатки информационного обеспечения; неполадки в системе обработки информации и утечка конфиденциальной информации.

2.2. Коммерческие факторы: потери или ухудшение качества товара при транспортировке или хранении; неверная оценка конкурентоспособного уровня цен на продукцию в традиционных сегментах рынка предприятия, ошибки в системе модификации цен; отсутствие или слабая служба маркетинга (ошибочный выбор целевого сегмента рынка, ассортимента продукции и т.п.); банкротство или ликвидация предприятий

– поставщиков или потребителей; потери товара в процессе обращения невостребованная продукция; нарушение условий контракта (дисциплины поставок, по срокам, по качеству и т.п.); повышение расходов предприятия, ошибки в расчетах себестоимости единицы продукции.

2.3. Факторы в сфере управления персоналом: недостаточная квалификация персонала; неверная оценка необходимого периода подготовки и переподготовки кадров; неточная постановка целей и задач работника, отсутствие точного описания должности и должностных обязанностей, ошибки в нормировании труда; отток квалифицированной рабочей силы; слабая мотивация труда (система оплаты и премирования); несвоевременное сокращение численности персонала не в полной мере загруженных рабочих мест; нелояльность персонала в различных формах (коррупция или хищения, разглашение информации и т.п.).

2.4. Факторы риска в производственной деятельности: организация производственного процесса (длительность производственного цикла, ритмичность и др.); новизна технологий; непредвиденные изменения в процессе производства из-за нарушения технологии производства; выход из строя оборудования, его моральное старение, отсутствие резерва мощностей; остановка оборудования или прерывание технологического цикла производства по вине других подразделений; недостаточная патентная защищенность продукции предприятия и технологии ее производства; аварии или переполнение складских мощностей; невыполнение в срок своих обязательств инструментальным хозяйством для смены производства продукта; перебои энергоснабжения и поставок топлива; аварии вентиляционного, канализационного, водо-, пароснабжающего и другого вспомогательного производственного оборудования.

2.5. Риски финансовой деятельности и упущенной выгоды: нерациональная структура финансовых ресурсов, связанная с недостатками в финансовом планировании деятельности предприятия; превышение уровня допустимой дебиторской и кредиторской задолженности; неплатежеспособность предприятия; снижение рентабельности продукции, предприятия; ухудшение основных показателей эффективности деятельности (фондоотдача, производительность труда, рентабельность основного капитала и др.); сни-

жение дохода предприятия, невыполнение обязательств перед основными кредиторами; недополученная прибыль в результате неосуществления каких-либо мероприятий (например, страхования, хеджирования, инвестирования и т.п.).

2.6. Риски инвестиционной и инновационной политики предприятия: низкая рентабельность инвестиционных проектов; нарушение сроков реализации инвестиционных проектов; снижения инвестиционной активности предприятия (проектный риск); риск инновационной неадекватности.

Следует отметить, что данная классификация в некоторой степени условна, так как провести жесткую границу между отдельными видами факторов рисков довольно сложно и не всегда представляется возможным.

Данная классификация факторов риска была использована авторами далее при иден-

Таблица 1. Основные факторы, оказывающие наиболее существенное влияние на финансовые результаты ОАО «Завод универсального оборудования»

№ в анкете	Фактор риска	Ранг
1.	Непредвиденные действия государственных органов, регулирование деятельности предприятия со стороны государства	1
12.	Квалификация персонала, система подготовки и переподготовки кадров	2
3.	Разработка и внедрение конкурентами новых технологий и способов организации труда и производства, освоение товаров-заменителей	3
18.	Эффективность деятельности предприятия	4
4.	Непредвиденные изменения конъюнктуры внутреннего и внешнего рынка	5
10.	Оценка конкурентоспособного уровня цен на продукцию в традиционных сегментах рынка предприятия, ошибки в системе модификации цен	6
14.	Организация производственного процесса (длительность производственного цикла, ритмичность и др.)	7
8.	Работа аппарата управления (схема принятия решения, количество уровней согласования, время принятия управленческих решений и т.п.)	8
11.	Банкротство или ликвидация предприятий – поставщиков или потребителей, разрыв кооперирования	9

тификации факторов риска непосредственно для исследуемого в данной работе металлургического предприятия ОАО «Завод универсального оборудования».

Результаты проведенного социологического опроса было установлено, что показатель обобщенного мнения получился равным 41,32. Это означает, что эксперты выставили оценку, характеризующую довольно высокий общий уровень риска. Поэтому требуется проведение определенных мероприятий по его снижению. На начальном этапе при разработке программы по управлению рисками было решено учесть факторы риска, значения по которым превысили значение показателя обобщенного мнения.

Процесс идентификации предпринимательских рисков включил риск – диагностику, позволившую выявить факторы риска и составить рисковый профиль (таблица 1), а также анализ выявленных рисков, на основе результатов которого были выбраны методы и разработана программа управления рисками для завода.

Риск – диагностика представляет собой анализ основных экономических и финансовых индикаторов деятельности предприятия в целях выявления факторов риска. Одним из самых доступных и достоверных методов выявления факторов риска является метод их оценки на основе анализа финансовых показателей деятельности предприятия». Результаты данного анализа по ОАО «Завод универсального оборудования свидетельствуют о том, что в целом предприятию не грозит банкротство, оно довольно устойчиво функционирует на рынке. Однако следует обратить внимание на следующие тенденции:

1) объем собственных оборотных средств постепенно снижается, что свидетельствует о замедлении движения денежных средств;

2) значение показателей платежеспособности и ликвидности снижается, что привело к необходимости увеличивать постепенно сумму краткосрочного кредита;

3) не смотря на то, что значение коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость, свидетельствует об устойчивости предприятия, но тенденция за ряд лет складывается не в пользу предприятия;

4) снижение значения коэффициента, характеризующего рентабельность заемных средств, свидетельствует об отсутствии опыта финансовых менеджеров по управлению привлеченными средствами;

5) снижение рентабельности продаж и общей рентабельности производства приводит к снижению размера прибыли.

Выявленные тенденции говорят о том, наибольшему влиянию факторам риска подвержены такие объекты воздействия, как кредитный портфель и платежеспособность предприятия. Сложившаяся ситуация объясняется реализацией нового инвестиционного проекта завода.

Выявленный ранее рисковый профиль позволил определить на основе рейтинга перечень факторов риска, которые привели предприятию к данной ситуации. Среди не управляемых факторов риска, на которые предприятие не может оказывать влияние, – непредвиденные действия государственных органов, регулирование деятельности предприятия со стороны государства; разработка и внедрение конкурентами новых технологий и способов организации труда и производства, освоение товаров-заменителей; непредвиденные изменения конъюнктуры внутреннего и внешнего рынка; нестабильность политической ситуации в стране и регионе; банкротство или ликвидация предприятий – поставщиков или потребителей, разрыв кооперирования. К управляемым, т.е. тем, которые определяются деятельностью предприятия, были отнесены: квалификация персонала, система подготовки и переподготовки кадров; эффективность деятельности предприятия; оценка конкурентоспособного уровня цен на продукцию в традиционных сегментах рынка предприятия; ошибки в системе модификации цен; организация производственного процесса (длительность производственного цикла, ритмичность и др.); работа аппарата управления (схема принятия решения, количество уровней согласования, время принятия управленческих решений и т.п.). Все представленные факторы в работе охарактеризованы показателями, оценивающими их состояние за 2005-2008года. Результаты их анализа свидетельствуют о том, что:

– в отношении характеристики факторов риска, связанных с непредвиденными действиями государственных органов, регулированием деятельности предприятия со стороны государства руководство завода в ближайшей и среднесрочной перспективе должны ориентироваться на пессимистический прогноз;

Таблица 2. Программа управления актуальными факторами риска ОАО «Завод универсального оборудования» на 2009год

Актуальные факторы риска		степень риска	ожидаемые потери/выгода	мероприятия	бюджет	Финансирование
Внешние	1.Непредвиденные действия государственных органов, регулирование деятельности предприятия со стороны государства	61,3	4200\$	формирование резерва на предприятии	4200\$	прибыль

– неблагоприятная тенденция складывается с текучестью кадрами и, особенно работников со стажем работы от 5 до 10 лет;

– возрастает материалоемкость и трудоемкость продукции, не смотря на то, что падает производительность труда, как уже указывалось выше;

– увеличивается длительность производственного цикла и недоиспользуются мощности предприятия.

Следующий этап – выбор методов и способов управления рисками был осуществлен на основе анализа мирового опыта в области управления предпринимательскими рисками.

При разработке программы управления рисками в работе использовался интегрированный подход – это превентивный целостный подход к факторам риска, влияющим на результативность деятельности предприятия и его возможностям. Основа этих программ – интегрированное, комплексное, системное финансирование всей совокупности рисков.

В таблице 2 дана демоверсия программы управления рисками в ОАО «Завод универсального оборудования». Она работает с применением гиперссылок по разделам «результаты рейтинга», «ожидаемые потери/выгоды» и «бюджет», по которым пользователю представляется подробный расчет представленных значений показателей.

Список использованной литературы:

1. Авдийский В.И., Курмашов Ш.Р. Прогнозирование и анализ рисков в деятельности хозяйствующих субъектов: научные и практические основы. Монография / Под ред. М.А.Эскиндарова – М.: ФА, 2003
2. Кокурин Д.И. Предпринимательские риски: Учебное пособие. М.-2002
3. Москвин В. А. Управление рисками при реализации инвестиционных проектов. – М.: Финансы и статистика, 2004
4. Федосова Р.Н., Волков А.И., Москалев А.К. Риски и страхование. Владимир: 2000