

**Дорноступ И.П., Бережко В.Д., Борисова И.Г.**  
Оренбургский государственный университет  
E-mail: aku@mail.osu.ru

## **МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Исследована сущность управления рисками предприятия. Выявлены основные виды рисков и основные методы оценки риска при управлении предприятием. Показана реализация политики управления рисками предприятием.**

**Ключевые слова:** управление, риск, риск-менеджмент.

Современный бизнес, как и любую человеческую деятельность, невозможно представить без риска. Предпринимательская деятельность определяется как самостоятельная, инициативная деятельность граждан и их организаций, направленная на удовлетворение потребностей покупателей, на получение прибыли на свой риск и под свою материальную ответственность.

Рискология – наука о комплексе мероприятий по выявлению, оценке, профилактике и минимизации предпринимаемых рисков. Под риском понимается возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества. В основе риска лежит вероятностная природа рыночной деятельности и неопределенность ситуации при ее осуществлении. Следует учитывать, что риск сопутствует всем процессам, идущим в компании, вне зависимости от того, являются ли они активными или пассивными.

Риск – это историческая и экономическая категория. Как историческая категория, риск представляет собой осознанную человеком возможную опасность. Она свидетельствует о том, что риск исторически связан со всем ходом общественного развития.

Как экономическая категория риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможны три экономических результата: отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток), нулевой, положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

Полностью предусмотреть появление неопределенности, которая в той или иной степени повлияет на дальнейшее развитие событий, практически невозможно, поэтому предприниматель должен уметь оценивать степень риска, а также им управлять, т. е. использовать различные

меры, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискованного события и принимать меры к снижению степени риска.

В управлении риском можно выделить такие понятия, как «субъект риска» и «объект риска». Под субъектом следует понимать руководство компании, то есть конкретных лиц или коллектив, принимающих решение о выборе той или иной альтернативы, связанной с деятельностью компании. Соответственно, под объектом понимается ресурс, изменение которого возможно в случае возникновения рискованной ситуации.

При политической и экономической нестабильности степень риска значительно возрастает. В современных российских условиях проблема усиления непредсказуемости весьма актуальна, что подтверждается данными о росте убыточности предприятий промышленности. Причем она актуальна как для всех участников внешнеэкономической деятельности страны, так и для других государств, связанных с ней рыночными отношениями.

Практика ведения дел в рыночных условиях вызывает у менеджеров острую необходимость квалифицированно оценивать риски в процессе управления ресурсами и эффективно снижать или компенсировать их негативные последствия.

Риск – это по сути обратная сторона свободы предпринимательства. Предпринимательство без риска не бывает, и наибольшую прибыль, как правило, приносят операции с повышенным риском. Проблема заключается не в том, чтобы искать дело без риска, избегать его, а в том, чтобы предвидеть его и стремиться снизить до возможно более низкого уровня.

Прежде всего, определим исходное понятие «риск», имея в виду, что оно имеет несколько значений.

Термин «риск» используется здесь не в смысле опасности. Риск – это потенциально

существующая вероятность потери ресурсов или неполучения доходов, связанная с конкретной альтернативой управленческого решения. Иначе говоря, риск есть вероятность того, что предприниматель или организация в результате неудачного решения понесет ущерб в виде дополнительных расходов или неполученных доходов.

Итак, риск – это вероятностная категория, и характеризовать и измерять его следует как вероятность возникновения определенного уровня потерь (таблица 1). Следовательно, оценка риска предполагает измерение возможного уровня потерь, с одной стороны, и вероятности их возникновения – с другой.

В абсолютном выражении для случая, когда ущерб поддается измерению, риск определяется значением возможных потерь в материально-вещественном или стоимостном выражении. В некоторых случаях риск может быть оценен в

относительных единицах измерения (например, в процентах или частях).

В относительном выражении риск определяется как величина возможных потерь, отнесенная к базе (доходу, прибыли, основным фондам и т. п.).

Риск неразрывно связан с менеджментом. Ни один менеджер не в состоянии устранить риск полностью, но путем выявления сферы повышенного риска, его количественного измерения, оценки допустимого уровня риска, регулярного проведения контроля руководитель способен владеть ситуацией и в определенной мере управлять риском. Искусство управления риском заключается в балансировании уровней риска и потенциальной выгоды. Менеджер сопоставляет положительные и отрицательные стороны возможных решений и оценивает их вероятные последствия, т. е. определяет, насколько приемлем и оправдан риск в сравнении с возможной выгодой [1].

Таблица 1. Виды потерь и риски

Виды потерь	Риски
Трудовые потери	Потери фондов времени, в том числе и рабочих, вызванные случайными, неопределенными обстоятельствами
Финансовые потери	Прямой денежный ущерб, связанный с непредусмотренными платежами: выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, потерей денежных средств и ценных бумаг и неполучением денег из предусмотренных источников
Особые виды потерь	Связанные с инфляцией, изменением валютного курса, изъятием средств (дополнительных средств в республиканский, местный бюджеты)
Потери времени	Замедление процесса предпринимательства по сравнению с плановым
Социальные потери	Ущерб здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу организации, имиджу участников
Нежизнеспособность проекта	Уверенность в том, что предполагаемые доходы от проекта будут достаточными для покрытия всех видов затрат
Налоговый риск	Отсутствие полной гарантии на налоговую скидку из-за увеличения срока исполнения проекта
Риск недоплаты задолженностей	Временное снижение дохода из-за краткосрочного падения спроса на производимый продукт, либо снижение цены на него
Риск незавершенного строительства	Отсутствие полных гарантий на завершение строительного объекта
Определяющие потери и риски	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
Случайные и систематические виды потерь	Систематические виды потерь включаются и учитываются во всех видах расчетов проекта. Как неизбежные расходы и при определении риска прогнозируются потери только от случайных событий. Случайное развитие событий может привести к повышению или снижению затрат. При анализе риска следует учитывать только ту часть случайных факторов, которые вызывают потери

Главная цель риск-менеджмента (особенно для условий современной России) – добиться, чтобы в самом худшем случае речь могла идти об отсутствии прибыли, но никак не о банкротстве организации. Международный опыт бизнеса свидетельствует, что причиной большинства банкротств служат грубые ошибки и просчеты в менеджменте. Поэтому предприниматели и менеджеры должны уделять особое внимание эффективному управлению риском.

Управление риском – многоступенчатый процесс, который имеет свою цель уменьшить или компенсировать ущерб для объекта при наступлении неблагоприятных событий. Рассмотрим основные этапы процесса управления риском, представленные на рисунке 1.

Анализ риска – начальный этап, имеющий целью получение необходимой информации о структуре, свойствах объекта и имеющихся рисках. Анализ состоит из выявления рисков и из их оценки. При *выявлении рисков* (качественная составляющая) определяются все риски, присущие исследуемой системе. Главное здесь – не пропустить важных обстоятельств и подробно описать все существенные риски. Данная стадия включает два основных этапа: сбор информации о структуре объекта и выявление опасностей или инцидентов.

Оценка – количественное описание выявленных рисков, в ходе которого определяются такие их характеристики, как вероятность и размер возможного ущерба. В это время формируется набор сценариев развития неблагоприятных ситуаций и для различных рисков могут быть построены функции распределения вероятности наступления ущерба в зависимости от его размера [2].

Для оценки степени приемлемости риска следует, прежде всего, выделить определенные зоны риска в зависимости от ожидаемой величины потерь. Общая схема зон риска представлена на рисунке 2.

Область, в которой потери не ожидаются, т. е. экономический результат хозяйственной деятельности положительный, называется безрисковой зоной.

Зона допустимого риска – область, в пределах которой величина вероятных потерь не превышает ожидаемой прибыли и, следовательно, коммерческая деятельность имеет экономическую целесообразность. Граница

зоны допустимого риска соответствует уровню потерь, равному расчетной прибыли.

Зона критического риска – это область возможных потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли вплоть до величины полной расчетной выручки (суммы затрат и прибыли). Другими словами, здесь предприниматель рискует не только не получить никакого дохода, но и понести прямые убытки в размере всех произведенных затрат.

Наконец, зона катастрофического риска – область вероятных потерь, которые превосходят критический уровень и могут достигать величины, равной собственному капиталу организации. Катастрофический риск способен привести организацию или предпринимателя к краху и банкротству. Кроме того, к категории катастрофического риска независимо от величины имущественного ущерба следует отнести риск, связанный с угрозой жизни или здоровью людей и возникно-

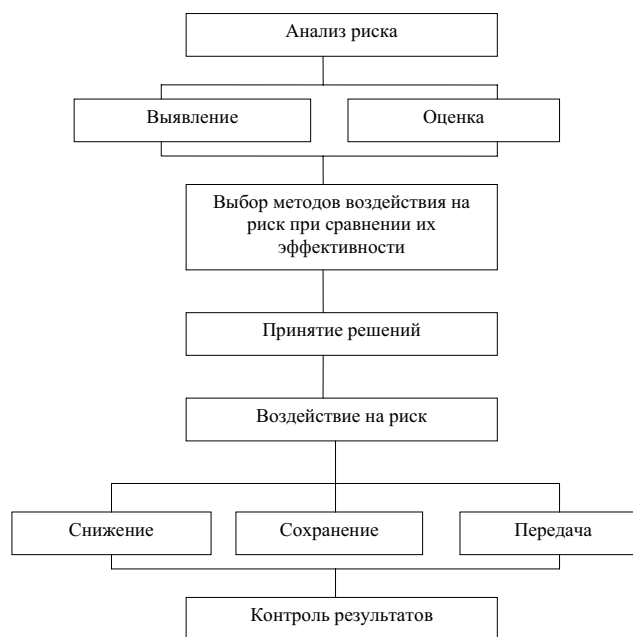


Рисунок 1. Общая схема процесса управления риском

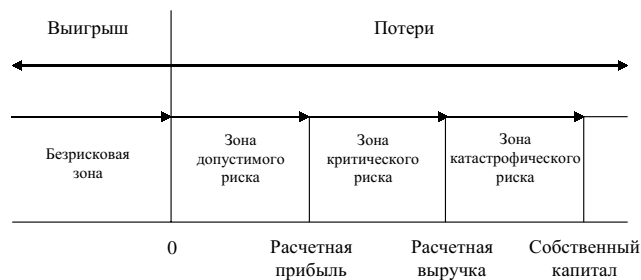


Рисунок 2. Зоны риска

вением экологических катастроф. Наглядное представление об уровне риска дает графическое изображение зависимости вероятности потерь от их величины - кривая риска. Построение такой кривой базируется на гипотезе, что прибыль как случайная величина подчинена нормальному закону распределения (рисунок 3), и предполагает следующие допущения:

1) наиболее вероятно получение прибыли, равной расчетной величине –  $\Pi_p$ . Вероятность ( $B_p$ ) получения такой прибыли максимальна и значение  $\Pi$  можно считать математическим ожиданием прибыли. Вероятность получения прибыли, большей или меньшей по сравнению с расчетной, монотонно убывает по мере роста отклонений;

2) потерями считается уменьшение прибыли ( $\Delta \Pi$ ) в сравнении с расчетной величиной. Если реальная прибыль равна  $\Pi$ , то  $\Delta \Pi = \Pi_p - \Pi$ .

Принятые допущения в определенной степени спорны и не всегда выполняются для всех

видов рисков, но в целом достаточно верно отражают наиболее общие закономерности изменения коммерческого риска и дают возможность построить кривую распределения вероятностей потерь прибыли, которую и называют кривой риска (рисунок 4).

Главное в оценке риска – возможность построения кривой риска и определения зон и показателей допустимого, критического и катастрофического рисков, на основе которых можно установить вероятность возникновения рисков. В среднем для зоны допустимого риска вероятность возникновения такой ситуации возможна в 70 случаях из 100, для зоны критического риска могут возникнуть в 40 случаях из 100 и для зоны катастрофического риска – в 20 случаях из 100. Поэтому можно говорить о том, что любой проект имеет определенную степень риска.

При оценке рисков используют две группы факторов:

- объективные, не зависящие непосредственно от организации: инфляция, конкуренция, политические и экономические кризисы, экология, таможенные пошлины, режим наибольшего благоприятствования, наличие свободных экономических зон и т. п. – факторы повышающие риск;

- субъективные, характеризующие состояние организации: производственный потенциал, технический уровень, специализация, производительность, контакты и кооперативные связи, надежность контрактов и инвесторов и т. п. – факторы снижающие риск [3].

Анализ факторов осуществляется двумя группами задач:

- качественного анализа (установление потенциальной области риска, факторов риска, этапы работы и их взаимосвязи и т. п.);

- количественного анализа (определение размеров и степени рисков по операциям и проекту в целом).

Количественный анализ можно формализовать и подразделить на ряд методов (таблица 2): статистические, аналитические, метод экспертных оценок и метод аналогов.

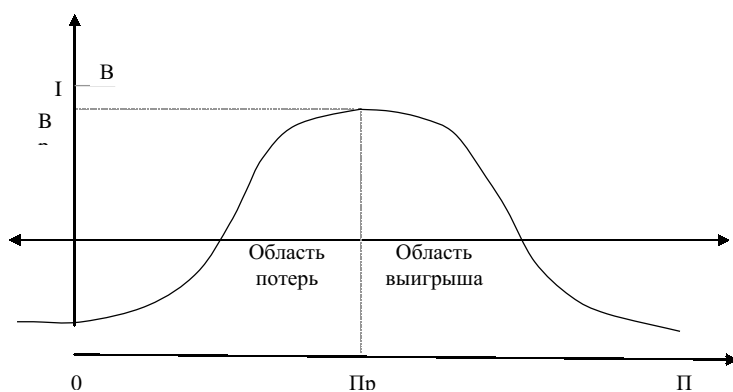


Рисунок 3. Кривая распределения вероятности получения прибыли



Рисунок 4. Кривая риска

Затем наступает этап выбора метода воздействия на риск с целью минимизировать возможный ущерб в будущем. Как правило, каждый вид риска допускает два-три традиционных способа его уменьшения. Поэтому возникает проблема оценки сравнительной эффективности методов воздействия на риск для выбора наилучшего из них. Сравнение может происходить на основе различных критериев, в том числе экономических.

После выбора оптимальных способов воздействия на конкретные риски появляется возможность сформировать общую стратегию управления всем комплексом рисков предприятия. Это этап принятия решений, когда определяются требуемые финансовые и трудовые ресурсы, происходит постановка и распределение задач среди менеджеров, осуществляется анализ рынка соответствующих услуг, проводятся консультации со специалистами.

Процесс непосредственного воздействия на риск осуществляется тремя основными способами: снижением, сохранением и передачей риска (рисунок 5).

Снижение риска подразумевает уменьшение либо размеров возможного ущерба, либо вероятности наступления неблагоприятных событий. Чаще всего оно достигается при помощи осуществления предупредительных организационно-технических мероприятий, под которыми понимаются различные способы усиления безопасности зданий и соору-

жений, установка систем контроля и оповещения, противопожарных устройств, проведение обучения персонала способами поведения в экстремальных ситуациях и т. п.

Сохранения риска на существующем уровне не всегда означает отказ от любых действий, направленных на компенсацию ущерба, хотя такая возможность предусмотрена. Предприятие может создать специальные фонды (фонд самострахования), из которых будет производиться компенсация убытков при наступлении неблагоприятных ситуаций [4]. К мерам, осуществляемым при сохранении риска, могут быть также причислены получение кредитов и займов для компенсации убытков от восстановления производства, получение государственных дотаций и др.

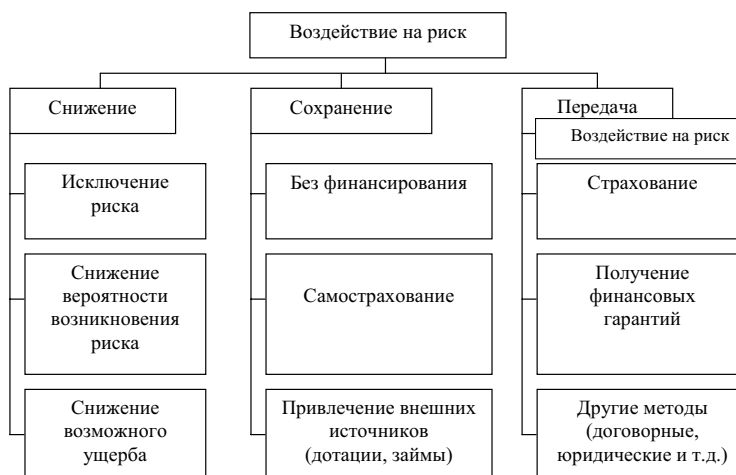


Рисунок 5. Основные группы методов воздействия на риск

Таблица 2. Методы оценки риска

Название метода	Описание метода
Статистические методы	Вероятность возникновения потерь определяется на основе статистических данных предшествующего периода с установлением области (зоны) риска, достаточности инвестиций, коэффициента риска (отношение уставного или всего капитала фирмы к сумме её активов)
Аналитические методы	Вероятность возникновения потерь определяется на основе математических моделей. Такие методы используются для установления периодов окупаемости, внутренней формы доходности, чистого приведённого дохода, рентабельности, чувствительности модели, балансовой модели устойчивости финансового состояния и т.п.
Метод экспертных оценок	Отобранная группа экспертов (по специальности, квалификации) оценивает действия (проекты) предпринимателей по степени риска
Методы аналогов	Использование базы данных осуществлённых аналогичных проектов для переноса их результативности на разрабатываемый проект. Такой метод используют в том случае, если внутренняя и внешняя среды проекта и его аналогов имеют достаточную сходимость по основным параметрам

Меры по передаче риска означают передачу ответственности за него третьим лицам при сохранении существующего уровня риска. К ним относятся страхование, которое подразумевает передачу риска страховой компании за определённую плату, а также различного рода финансовые гарантии, поручительства и т. д.

Передача риска может быть осуществлена путем внесения в текст документов (договоров, торговых контрактов и др.) специальных оговорок, уменьшающих собственную ответственность при наступлении непредвиденных событий или передающих риск контрагенту.

Заключительным этапом являются контроль и корректировка результатов реализации выбранной стратегии с учётом новой информации. Контроль состоит в получении информации от менеджеров о произошедших убытках и принятых мерах по их минимизации. Он может выражаться в выявлении новых обстоятельств, изменяющих уровень риска, передаче этих сведений

страховой компании, наблюдении за эффективностью работы систем обеспечения безопасности и т. д. Раз в несколько лет должен происходить пересмотр данных об эффективности используемых мер по управлению рисками с учетом информации о произошедших за этот период убытках.

Возможности, открываемые процессом управления рисками организации, помогают руководству в достижении желаемых целевых показателей прибыльности и рентабельности, а также в предотвращении нерационального использования ресурсов. Процесс управления рисками способствует обеспечению эффективного процесса составления финансовой отчетности, а также соблюдению законодательных и нормативных актов, избежанию нанесения ущерба репутации организации и связанных с этим последствий. Таким образом, процесс управления рисками позволяет руководству достигать своих целей и при этом избегать просчетов и неожиданностей.

03.11.2012

**Список литературы:**

1. Богомолов, В. А. Антикризисное регулирование экономики. Теория и практика: учебник для вузов / В. А. Богомолов, А. В. Богомоллова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 271 с.
2. Буреш О. В., Исхакова А. Ф. Государственное управление экономикой региона // Российское предпринимательство. – 2012. – № 24. – С. 222–228.
3. Волжанин, А. В. Банкротство по закону / А. В. Волжанин // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2010. – № 3. – С. 4–13.
4. Данилова, Ю. Банкротство компаний: проблемы прогнозирования / Ю. Данилова // Проблемы теории и практики управления, 2009. – № 9. – С. 65–70.
5. Юн, Г. Б. Антикризисное управление в российской экономике / Г. Б. Юн. – СПб.: Санкт-Петербургский университет экономики и финансов, 2011. – 210 с.

Сведения об авторах:

**Дорноступ Игорь Павлович**, доцент кафедры управления бизнесом Оренбургского государственного университета, кандидат юридических наук

**Бережко Вячеслав Дмитриевич**, студент Оренбургского государственного университета

**Борисова Ирина Геннадьевна**, студентка Оренбургского государственного университета  
460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, ауд. 6303, тел. (3532) 372441, e-mail: aku@mail.osu.ru

**UDC 338.24**

**Dornostup I.P., Berezhko V.D., Borisova I.G.**

Orenburg state university, e-mail: aku@mail.osu.ru

**MECHANISM OF RISK MANAGEMENT OF ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE**

The essence of risk management of the enterprise is investigated. Main types of risks are revealed. The main methods of an assessment of risk are revealed at business management. Realization of policy of risk management by the enterprise is shown.

Key words: management, risk, risk management.

**Bibliography:**

1. Bogomolov, V. A. Anti-recessionary regulation of economy. Theory and practice: the textbook for higher education institutions / V. A. Bogomolov, A. V. Bogomolova. – M.: INFRA-M, 2009. – 271 p.
2. Buresh O. V., Iskhakova A. F. Public administration by region economy // Russian business. – 2012. – № 24. – P. 222–228.
3. Volzhanin, A. V. Bankrotstvo under the law / A. V. Volzhanin // Joint-stock company: questions of corporate governance. – 2010. – № 3. – P. 4–13.
4. Danilova, Yu. Bankrotstvo of the companies: forecasting problems / Yu. Danilova // Problems of the theory and practice of management. – 2009. – № 9. – P. 65–70.
5. Yun, G. B. Crisis management in the Russian economy / G. B. Yun. – SPb.: St. Petersburg University of Economics and Finance, 2011. – 210 p.