АЛГОРИТМ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Игорь ДОЛГИЙ

Молдавский государственный университет

ALGORITMUL EFICIENŢII MANAGEMENTULUI RISCURILOR ÎN AFACERI

Algoritmul gestiunii riscului în afaceri include procesul de identificare a riscului, evaluarea acestuia, selectarea strategiei, metodelor şi a instrumentelor în gestiunea riscurilor, precum şi eliminarea consecinţelor riscurilor suportate.

Pentru fiecare entitate profilul de risc, precum deciziile şi acţiunile concrete în gestiunea riscurilor, sunt specifice acesteia şi depind de tipul activităţii de antreprenoriat, de structura managementului practic etc.

Cuvinte-cheie: *afacere, economie de piaţă, identificarea riscurilor, evaluarea riscurilor, algoritmul de gestiune a riscurilor, managementul riscului.*

ALGORITHM EFFICIENCY OF RISK MANAGEMENT BUSINESS

The algorithm of the risk management in the business sector includes the process of identification of the risks, their assessment, the method strategy and the risks management instruments selection, also the liquidation of the occurred risks consequences.

For each company, the risk profile, and also the set of specific actions and decisions in respect of the risk management, have a unique character, due to the nature of activity, culture, the current management structure and other.

Keywords: *business, market economy, identifying risks, risk assessment, risk management algorithm, risk management.*

Предпринимательская деятельность является одной из наиболее активных форм экономической деятельности. Поведение людей, как известно, обостряется, когда они рискуют своим имуществом, снижением популярности, деньгами, положением и т.д.

Предприниматели не всегда знают, продадут ли все свои товары и услуги и насколько выгодно. Они идут на риск: ведь такие же товары и услуги поступают на рынок и от других производителей. Это как раз и создает условия для возникновения такой деятельности, которая выражается в вечном поиске улучшения своего положения в сравнении с существующим, всегда заставляет предпринимать что-то для того, чтобы процветать и развиваться.

Даже в самых благоприятных экономических условиях для любого предприятия всегда сохраняется возможность наступления кризисных явлений. Такая возможность ассоциируется с риском. Риск присущ любой сфере человеческой деятельности, и это связано с множеством условий и факторов, влияющих на положительный исход принимаемых людьми решений [2].

Опыт развития разных стран показывает, что игнорирование или недооценка хозяйственного риска при разработке тактики и стратегии экономической политики, принятии конкретных решений неизбежно сдерживает развитие общества, научно-технического прогресса, обрекает экономическую систему на застой. Именно внедрение высоких технических достижений, претворение новых идей несет в себе огромные риски, от которых может зависеть вся данная предпринимательская деятельность, а следовательно – и получение обществом этих нововведений.

Осваивая предпринимательство, приходится иметь дело с неопределенностью и повышенным риском.

Предпринимательство может оказаться рискованным потому, что многие предприниматели не обладают достаточной компетентностью. Анализ отечественной и зарубежной литературы, опыта работы преуспевающих предпринимательских фирм, компаний и корпораций показывает, что успех в предпринимательской деятельности во многом зависит от личностных характеристик предпринимателей – как собственников компаний, так и наемных менеджеров, которым присущ предпринимательский талант [1].

В настоящее время, в условиях рыночной экономики, проблема риска в предпринимательской деятельности особо актуальна, так как со все более устанавливающейся экономической средой в предпринимательскую деятельность вносятся дополнительные элементы неопределенности, что расширяет

зоны рисковых ситуаций. В этих условиях возникают неясность и неуверенность в получении ожидаемого конечного результата, а следовательно, возрастает и степень предпринимательского риска.

Законодательная база, характеризующая предпринимательский риск, имеет ряд недостатков и пробелов, которые приводят к отрицательным последствиям для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Предпринимательство постоянно развивается, и решая одни проблемы, предприниматели постоянно сталкиваются с другими.

Алгоритм управления рисками в предпринимательской деятельности включает [7]:

- выявление рисков;
- оценку рисков;
- выбор стратегии управления рисками;
- определение в рамках выбранной стратегии методов и инструментов управления рисками;
- ликвидацию последствий реализовавшихся рисков.

Выявление и оценка риска. Назначение анализа риска – предоставить потенциальным партнерам необходимые данные для принятия решений о целесообразности участия в проекте и предусмотреть меры по защите от возможных финансовых потерь. Анализ риска производится в последовательности (рис.1).



Рис.1. Схема анализа риска.

Выбор стратегии управления рисками требует конкретных целевых установок риск-менеджмента. Следует выделять три основные стратегии управления рисками [4]:

- непринятие;
- минимизация;
- принятие риска.

Первая из них – *непринятие риска*, состоит в отказе от деятельности или операций, при осуществлении которых предприятие может столкнуться с тем или иным риском. Такого риска можно избежать за счет альтернативного выбора направлений хозяйственной и финансовой деятельности. От риска неплатежа по сделке с ненадежным контрагентом можно уклониться, допустив существенное снижение объема реализации.

При стратегии *минимизации рисков* обеспечивается их снижение до приемлемого уровня, то есть выбирается такой уровень защиты и, соответственно, расходов на ее осуществление, при котором возможные потери в случае реализации риска не являются критическими и не способны привести к необратимым последствиям.

Стратегия *принятия риска* состоит в отказе от мер по его минимизации, например, из-за высоких издержек на ее осуществление в сравнении с незначительностью последствий реализации риска для финансовой устойчивости корпорации в целом.

Корпорация, например, может отказаться от страхования коммерческих кредитов, предоставляемых определенной группе заемщиков, чье финансовое положение в целом считается устойчивым, или инвестировать средства в стране со стабильным политическим режимом.

Выбор стратегии предопределяет использование компанией определенных методов управления рисками. В ходе реализации выбранных методов предприятия применяют как универсальные – общие для нескольких методов, так и специфические инструменты управления рисками.

Главной задачей риск-менеджмента является обеспечение руководства компании информацией о ее бизнес-позиционировании при принятии управленческих решений, направленных на минимизацию воздействия факторов риска и получение наиболее стабильных и эффективных результатов.

Фрагментированный риск-менеджмент в том или ином виде присутствует в каждой компании. Однако такой подход не может быть признан идеальным, поскольку риски взаимосвязаны и не могут быть разделены и управляться каждый в отдельности. Кроме того, высшее руководство компании в этой ситуации не располагает общими показателями рискованности бизнеса, важными для достижения стратегических целей и конкурентных преимуществ, и нет возможности в постоянно меняющихся условиях внутренней и внешней среды выстроить приоритеты по значимости мероприятий по управлению, рисками.

Комплексный подход к риск-менеджменту кардинально меняет обыденное представление об управлении рисками, выводя его на качественно более совершенный уровень.

Риск-менеджмент в рамках всего предприятия, или интегрированный риск-менеджмент, предусматривает не только связь всех факторов, причин и видов риска, но и обязательный учет взаимосвязи всех элементов системы управления рисками, а именно – анализа и оценки рисков, мероприятий по снижению их негативного воздействия, формализации механизмов подготовки управленческих решений и анализа их эффективности [3].

Кроме того, согласно новой интерпретации риск-менеджмента, цель управления рисками состоит не только в сокращении возможных убытков в случае реализации рискового события, но и в увеличении выгод путем использования открывающихся от имеющихся рисков потенциальных возможностей.

Для каждого предприятия профиль рисков, а также совокупность конкретных действий и решений в вопросах риск-менеджмента, носят уникальный характер ввиду специфики деятельности: культуры, сложившейся структуры управления и т.д.

Несмотря на индивидуальное воззрение на процесс интегрированного риск-менеджмента, опыт и практика ведущих отечественных и зарубежных компаний позволяют выстроить некий общий алгоритм построения системы управления рисками.

Процесс построения системы риск-менеджмента целесообразно осуществлять в несколько этапов, как показано ниже (рис.2).

Первоначальным шагом на этапе ***организации и разработки общей политики риск-менеджмента*** является формирование корпоративной культуры управления рисками. Она определяет базис, на котором строится вся система, и подразумевает:

- осознанность принятия и управления рисками не только руководства и менеджмента компании, а каждого сотрудника предприятия;
- существование единых понятий и целей в области управления рисками;

- готовность к слаженной кропотливой работе и тесному взаимодействию различных структурных подразделений;
- открытое обсуждение возникающих проблем и противоречий по вопросам риск-менеджмента без сопровождающей жесткой критики со стороны руководства и т.д.

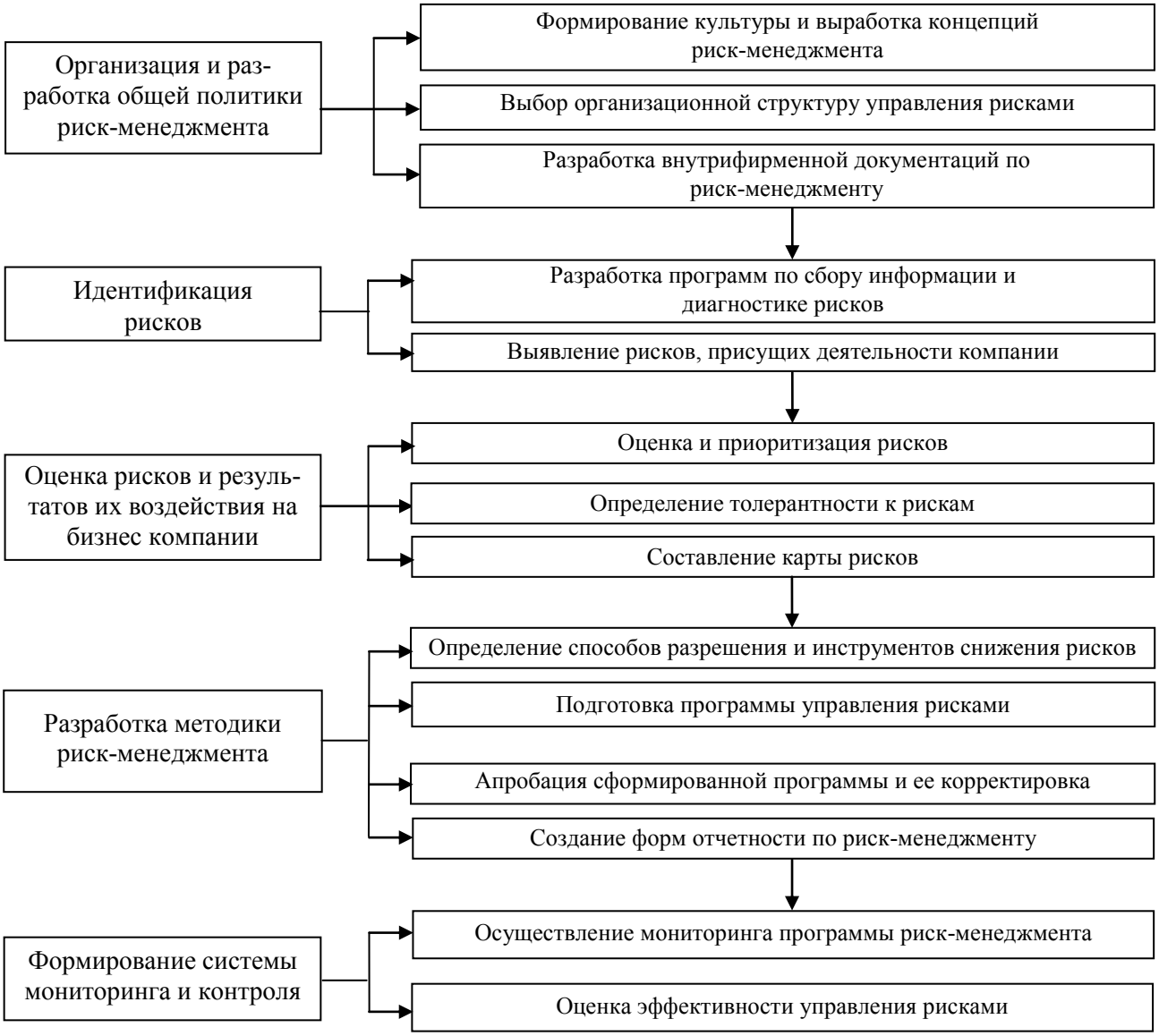


Рис.2. Процесс построения системы риск-менеджмента в компании.

Как показывает практика, организация системы управления рисками зачастую требует пересмотра организационной структуры компании в целом, процедур принятия управленческих решений, а также соответствующей работы по повышению квалификации персонала и привлечению новых сотрудников – специалистов в данной сфере.

Наиболее эффективно систему риск-менеджмента можно организовать путем образования в системе управления предприятием обособленной организационной единицы, отдела или службы управления рисками и рисковыми вложениями капитала.

Кроме того, по оценкам специалистов, риск-менеджмент наиболее эффективен, если он интегрирован в операционные процессы компании и значительная часть ответственности передается линейным менеджерам. С учетом этого в каждом структурном подразделении, деятельность которого связана с факторами рисков, следует также назначить сотрудника, отвечающего за управление рисками.

Ключевую же роль во внедрении системы риск-менеджмента на предприятии следует отвести высшему руководству. В его задачу входит утверждение порядка организации системы управления рисками, политики и регламентов риск-менеджмента; осуществление контроля за эффективностью функционирования системы; несение ответственности за управление рисками перед собственниками.

В ходе организации риск-менеджмента он должен быть также подкреплен соответствующими регламентами и организационно-распорядительными документами, что позволит анализировать и контролировать риски, готовить отчеты и рекомендации в стандартизированной форме.

На этапе ***идентификации рисков***, который, как правило, основывается на их субъективном анализе, компания выявляет подразделения, особенно подверженные рискам, и подробно изучает виды рисков, присущих ее бизнесу. Несмотря на то, что работа по сбору информации помогает идентифицировать большинство рисков, как правило, через некоторое время обнаруживаются новые. Поэтому важной составляющей этапа идентификации рисков является создание специальной программы по их диагностике, направленной на выявление факторов, способствующих возникновению рисков.

При постановке риск-менеджмента среди методов диагностики рисков наиболее популярными являются: *анкетирование, интервьюирование, экспертная оценка, аудит рисков***.**

Для получения более точных результатов идентификации целесообразно реализацию программы риск-диагностики начать с анализа основных финансовых и экономических показателей деятельности предприятия. Такая последовательность действий будет способствовать снижению расхождений между фактическими данными экономического анализа и перечнем выявленных рисков и рискообразующих факторов.

Результатом риск-диагностики является описание рискового спектра фирмы, сформированной исходной базы для качественного анализа рисков и разработки программы управления ими. Так, *выявление и классификация факторов риска является фундаментальным этапом построения системы риск-менеджмента на предприятии*, т.к. именно на результатах данного этапа основывается вся дальнейшая его работа.

Наиболее сложным этапом при построении системы риск-менеджмента является ***оценка рисков предприятия***.

В настоящее время в отечественных компаниях не существует единых стандартизированных механизмов оценки рисков, расхождения возникают даже в базовых определениях [6]. Поэтому этот этап требует использования современного методического инструментария, высокого уровня технической и программной оснащенности менеджеров, а также привлечения в необходимых случаях квалифицированных экспертов.

Наиболее рациональным представляется осуществление оценки рисков в следующей последовательности:

1) качественная оценка рисков;
2) количественная оценка рисков;
3) определение толерантности к рискам;
4) составление карты рисков.

Как правило, качественная оценка направлена на выявление взаимосвязи основных видов, факторов и причин рисков. Она представляет собой оценку условий и источников возникновения рисков, в ходе которой проводится анализ факторов и выявляются наиболее рискоопасные области с целью определения количественной структуры основных рисков компании.

При анализе факторов следует обратить внимание на сферу их проявления, степень их влияния на достижение поставленных целей, вероятность проявления отдельных факторов риска, а также их взаимосвязь. В свою очередь, взаимосвязь и взаимозависимость внутренних и внешних факторов определяют возникновение причин, вызывающих воздействие рисков.

Безусловно, качественная оценка – это более простой способ, но менее точный и надежный. Поэтому по возможности компания должна также использовать количественное измерение степени влияния рисков, которое проводится на основе их качественного анализа и состоит в определении численных величин отдельных видов риска и риска деятельности организации в целом.

Актуальность проблем внедрения и использования системы риск-менеджмента в деятельности компании обусловливает существование достаточно большого числа методов количественной оценки

рисков. Выбор того или иного метода зависит от различных факторов, в частности, от вида оцениваемого риска, от того, с какой позиции рассматриваются сущность риска, его влияние на результаты деятельности предприятия, от наличия возможности получения исходной информации и ее объема.

В зависимости от полноты используемой информации методы оценки рисков можно объединить в три группы с учетом следующих условий [3]:

- определенности, когда в наличии имеется полная информация о рисковой ситуации (например, в виде бухгалтерской отчетности);
- частичной неопределенности, когда информация существует в виде частот наступления рисковых событий;
- полной неопределенности, когда информация о выявленных рисках полностью отсутствует.

В первом случае используют расчетно-аналитические методы оценки рисков (абсолютные, относительные и средние показатели); во втором – экономико-статистические и вероятностные (модель Марковица, точечная и интервальная оценка показателей, метод VaR, метод Risk Metrics, анализ сценариев развития событий: метод «дерево решений» и метод «Монте-Карло»), а также рейтинговые и аналоговые методы; в третьем – рейтинговые, аналоговые и экспертные (индивидуальная экспертная оценка, коллективная экспертная оценка: метод «мозговой атаки», метод Дельфи и т.д.).

Завершающим моментом на стадии количественной оценки рисков должно стать ранжирование реестра рисков по степени их влияния на результаты финансовой деятельности компании. На данной стадии проводится разделение рисков на существенные риски, реализация которых может повлечь за собой серьезные последствия (как отрицательные, так и положительные) для компании, и несущественные, которые также принимаются во внимание и подлежат пересмотру в следующем цикле процесса риск-менеджмента, но на данном этапе не оказывают принципиального влияния на финансовое благосостояние предприятия.

После проведения качественной и количественной оценки рисков, следует определить допустимый размер рисков, к которому компания готова на данном этапе своего развития, то есть уровень толерантности.

Подход к выбору допустимого уровня риска индивидуален для каждой конкретной компании, т.к. толерантность к рискам – не что иное, как склонность к риску тех менеджеров, акционеров, инвесторов, которые несут ответственность за них [6].

В практической деятельности уровень толерантности к рискам часто определяют как некую фиксированную сумму, в пределах которой компания готова рисковать (например, в фиксированном процентном отношении к плановому показателю операционной прибыли на текущий год, в размере отведенной под это величины резервов и т.п.). С развитием предприятия и изменением его стратегии этот уровень должен своевременно пересматриваться.

Выявленные, проранжированные и оцененные должным образом риски компании следует наносить на карту рисков. На практике она обычно строится на основании таких параметров, как вероятность воздействия рисков и величина потерь (ущерба) в абсолютном или относительном выражении. Карта делится на несколько областей таким образом, что риски, попадающие в одну область, являются одинаково опасными для компании.

Основное значение карты рисков заключается не в определении точных значений параметров воздействия и вероятности рисков, а в относительном расположении одного вида риска по отношению к другому и в их расположении по отношению к границам толерантности. В результате этого разрабатывается стратегия и конкретный план действий по переводу рисков из зон умеренного и катастрофического рисков в допустимую зону, что является одним из основных условий повышения стабильности и эффективности деятельности предприятия.

Главным этапом при построении общей системы риск-менеджмента является ***разработка методики непосредственно по управлению рисками***, поскольку именно управление рисками прямо направлено на защиту деятельности предприятия от их негативного воздействия.

В практике предприятий встречается множество различных методов управления рисками. Многообразие подходов вызвано действием различных их видов и формирующих внешних и внутренних факторов рисков. Разработка той или иной методики для конкретной компании предполагает выбор определенных приемов риск-менеджмента, которые бы наилучшим образом позволили нейтрализо-

вать негативное воздействие рисков, использовать потенциальные возможности от реализации рисков и впоследствии максимизировать прибыль.

Приемы риск-менеджмента условно подразделяют на средства разрешения и инструменты снижения степени рисков [3]. К средствам разрешения относят избежание риска (уклонение от риска); удержание (принятие) риска; передачу (перенос) риска в виде страхования, аутсорсинга, факторинга, форфейтинга; обеспечение риска с помощью гарантий и поручительств третьих лиц, заклада ценностей, залога прав требований, залога материального имущества; снижение степени риска.

В свою очередь, инструментами снижения степени рисков выступают такие методы управления, как диверсификация, приобретение дополнительной информации о выборе и результатах, лимитирование, самострахование и хеджирование рисков.

Помимо вышеперечисленных методов управления рисками на практике применяются такие новые методики, как инновации, финансовая инженерия, социально-психологические меры, дублирование операций, объектов или ресурсов, «игры» слабых, дезинформация, процедурные конфигурации, гибкие технологии и т.д. [4].

Следующим шагом при построении системы риск-менеджмента в компании является подготовка программы управления рисками, которая представляет собой перечень управляющих воздействий в виде антирисковых мероприятий и необходимых для этого объемов и источников финансирования, конкретных исполнителей и сроков выполнения.

Следует отметить, что многие виды рисков поддаются управлению одновременно с помощью нескольких методов. На данном этапе осуществляется изучение возможных подходов и процедур управления рисками, выбор максимально эффективных из них с учетом особенностей и конкретных условий проведения отдельных операций и деятельности всей компании в целом. После выбора наиболее подходящих методов управления рисками формируется общая стратегия их комплексной реализации, выделяются требуемые материальные, финансовые и кадровые ресурсы, распределяются задачи среди конкретных исполнителей.

Завершающей фазой разработки методики риск-менеджмента является корректировка и апробация разработанной программы высшим руководством компании, после чего сотрудники приступают к практической реализации мероприятий по управлению рисками, т.е. наступает процесс практической реализации риск-менеджмента в рамках всего предприятия, результаты которого отражаются в специально разработанных формах отчетности.

В процессе любого управления принятые решения должны периодически анализироваться и пересматриваться. С учетом внедрения системы управления рисками следует также отслеживать, насколько хозяйственная деятельность предприятия соответствует стратегическим целям, определяемым руководством компании, и насколько эффективно функционирование самой системы. Поэтому заключительный этап построения системы риск-менеджмента должен состоять в ***организации контроля выполнения принятых решений и анализе их эффективности***.

Основу контроля в управлении рисками составляет система мониторинга, т.е. механизм, служащий для регулярного наблюдения за показателями деятельности, подверженными факторам риска, определения размеров и выявления причин отклонений фактических результатов от плановых.

Н.А. Рыхтикова рекомендует осуществлять процесс мониторинга программ управления рисками в несколько этапов [5]:

1) определение базовых показателей (стандартов), по которым будет проводиться оценка реализации программ, и состояния риск-менеджмента;
2) создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля;
3) установление размера отклонений фактических результатов рассматриваемых показателей от установленных на первом этапе стандартов;
4) выявление основных причин отклонений фактических результатов от установленных базовых показателей.

В процессе контроля рисков при необходимости обеспечивается корректировка ранее принятых управленческих решений и в общем стратегии риск-менеджмента.

Следовательно, на стадии контроля риска важным моментом является оценка эффективности принятых мер. Существенную роль при этом играет отчетность по рискам, которая должна быть составной

частью существующей системы планирования, учета и раскрытия информации. На основании полученной отчетности оценивают эффективность использования отдельных методов и инструментов риск-менеджмента, а также общих затрат на его реализацию.

Расчет эффекта, получаемого в результате функционирования системы риск-менеджмента, в общем виде можно представить следующим образом:

Эабс = Вфакт – Вбаз,

где: Вфакт – фактическая величина показателя;

Вбаз – базисная величина.

Эффективность мероприятий по управлению рисками оценивается с помощью следующей формулы:

Эотн = Вфакт/Вбаз.

Однако оценка эффективности мероприятий управления рисками не является заключительным этапом в общей системе управления, а служит началом развития следующего, т.к. все процедуры риск-менеджмента носят цикличный характер.

Следует иметь в виду, что на практике внедрение системы риск-менеджмента не дает ежеминутного результата и нацелена на долгосрочный характер и получение дополнительных конкурентных преимуществ в перспективе. И только когда компания несколько раз пройдет цикл менеджмента рисков от их идентификации до выработки мер противодействия и убедится, что количество угроз уменьшилось, а оставшиеся риски являются приемлемыми для ее деятельности, можно утверждать, что корпоративная система управления рисками действует.

Литература:

1. ААКЕР, Д.А. *Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений* / Пер. с англ. Москва: Эксмо, 2007.
2. БАУТОВ, А.Н. О классификации рисков, связанных с целенаправленной деятельностью. В: *Управление риском*, 2007, № 2.
3. БАЛАБАНОВ, И.Т. *Риск-менеджмент*. Москва: Финансы и статистика, 1996. 92 с.
4. ДАМОДАРАН, А. *Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики* / Пер. с англ. Москва: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. 496 с.
5. РЫХТИКОВА, Н.А. *Анализ и управление рисками организации*. Москва: ИНФРА-М, 2007. 240 с.
6. ТОКАРЕНКО, Г.С. Основы риск-менеджмента в предпринимательской деятельности. В: *Финансовый менеджмент*, 2006, № 1.
7. УТКИН, Э.А., ФРОЛОВ, Д.А. *Управление рисками предприятия*: Учебно-практическое пособие. Москва: ТЕИС, 2003. 247 с.

Prezentat la 30.04.2013