

УДК 330.131.7:338.24(075.8)

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

С.В. ИЗМАЙЛОВИЧ

Современный менеджмент связан с управлением деятельностью и развитием организации в условиях нестабильности и риска. Рассматриваются традиционная технология управления рисками, однако делается акцент на использование в этой технологии концепции приемлемости уровня риска, что, по мнению автора, делает процесс выбора альтернативных вариантов решений в рискованной ситуации наиболее обоснованным. При этом обеспечивается уровень риска, называемый приемлемым или оптимальным.

Управление организацией в современных условиях требует не только соблюдения общепризнанных закономерностей, функций и методов, но и учета тех факторов, которые раньше игнорировались в процессе управления.

На наш взгляд, в условиях современной рыночной экономики особую актуальность приобретает целенаправленное и комплексное воздействие на внутреннюю и внешнюю среду субъекта хозяйствования для снижения степени риска.

Управление и риск - взаимосвязанные и взаимовлияющие компоненты любой организации независимо от сферы деятельности и организационно-правового статуса. Поэтому процесс управления рисками должен занимать важное место в общей стратегии и тактике управления. Игнорирование или недооценка воздействия случайных факторов на организацию может иметь для нее самые тяжелые последствия.

В наиболее общем представлении управление риском - это процесс, в ходе которого выявляется уровень риска, а затем принимаются и реализуются управленческие решения, позволяющие предотвращать или уменьшать негативное воздействие на организацию случайных факторов.

Хотелось бы отметить, что механизм управления рисками достаточно полно разработан в сфере банков и страхования. Что же касается конкретных отраслей народного хозяйства, регионов, то здесь ситуация, связанная с управлением рисками, совершенно иная. Практически отсутствуют подходы и рекомендации по управлению рисками на предприятиях различных сфер бизнеса. Ситуация осложняется еще и тем, что универсальные подходы к управлению рисками не всегда срабатывают на уровне конкретных организаций. Причиной являются специфические отраслевые особенности, особенности организации производства и управления и т.п. Именно они оказывают существенное влияние на механизм управления рисками.

Изучив позиции, изложенные в экономической литературе, можно сделать вывод о том, что к настоящему времени достаточно хорошо структурирована деятельность по управлению рисками. Имеются работы разных авторов по этому направлению. Приведем в табл. 1 взгляды различных авторов на содержание процесса управления риском.

Таблица 1

Подходы различных авторов к содержанию процесса управления риском

| Содержание процесса управления риском | Источник |
|--|----------|
| 1 | 2 |
| 1. Выявление предполагаемого риска 2. Оценка риска 3. Выбор методов управления риском 4. Применение выбранных методов 5. Оценка результатов | 1 |
| 1. Определение цели 2. Выяснение риска 3. Оценка риска 4. Выбор методов управления риском 5. Осуществление этих методов 6. Оценка результатов | 2 |

Продолжение табл. 1

| 1 | 2 |
|--|---|
| 1. Выработка цели риска 2. Определение вероятности наступления события 3. Выяснение степени и величины риска 4. Анализ окружающей обстановки 5. Выбор стратегии управления риском 6. Выбор необходимых для данной стратегии приемов управления риском и способов его минимизации 7. Осуществление целенаправленного воздействия на риск | 3 |
| 1. Идентификация (установление) риска 2. Оценка риска 3. Предотвращение (контролирование) риска 4. Финансирование риска | 4 |
| 1. Выявление и классификация основных видов риска 2. Расчет адекватной и легко интерпретируемой количественной меры риска 3. Принятие решения об уменьшении или увеличении выявленных рисков 4. Разработка и реализация процедур контроля над рисками текущих позиций | 5 |
| 1. Сбор и обработка данных 2. Качественный анализ риска 3. Количественный анализ риска 4. Оценка приемлемости риска 5. Оценка возможности снижения (увеличения) риска 6. Выбор методов и формирование вариантов снижения (увеличения) риска 7. Оценка целесообразности снижения (увеличения) риска | 6 |
| 1. Анализ риска (выяснение и оценка) 2. Выбор методов воздействия на риск при оценке их сравнительной эффективности 3. Принятие решения 4. Воздействие на риск 5. Контроль и корректировка результатов процесса управления | 7 |
| 1. Уточнение стратегии фирмы по управлению рисками и выбор процедур управления ими 2. Предварительный отбор рисков 3. Отбор превентивных мероприятий и формирование плана превентивных мероприятий 4. Анализ рисков после формирования плана превентивных мероприятий 5. Окончательное формирование программы управления рисками 6. Контроль и пересмотр программы управления рисками 7. Оценка эффективности программы управления рисками | 8 |

Проанализируем информацию, представленную в табл. 1, и на основе анализа и оценки схожести взглядов различных ученых на содержание процесса управления риском создадим табл. 2, в которой представим информацию более наглядно и систематизированно. Поскольку взгляды последнего автора (Г.В. Чернова) являются нетипичными, то исключим их из рассмотрения.

Таблица 2

Оценка содержания процесса управления риском различными авторами

| Авторы | Этапы | | | | | | | | |
|--|------------------|-----------------|--------------|---------------------------|---------------------------------|------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------|
| | Определение цели | Выявление риска | Оценка риска | Оценка приемлемости риска | Выбор методов управления риском | Применение выбранных методов | Финансирование и контроль риска | Реализация и исполнение решений | Оценка результатов |
| М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова | | + | + | | + | + | | | + |
| И.Т. Балабанов | + | + | + | | + | + | | | + |
| И.Д. Сердюкова | + | + | + | | + | + | | | |
| В.В. Смирнов | | + | + | | | | + | + | |
| А. Лобанов, С. Филин, А. Чугунов | | + | + | | + | | | + | |
| Н.В. Хохлов | | + | + | | + | + | | + | + |
| В.М. Гранатуров | | + | + | + | | | | | + |

Как видно из таблицы, мнения ученых относительно содержания процесса управления рисками схожи по многим этапам, однако есть и существенные отличия. Обобщая представленные точки зрения, можно отметить, что практически все авторы представляют этапы процесса управления рисками укрупненно, что лишает их конкретики.

По нашему мнению, при укрупненном структурировании выпадают некоторые важные процедуры, связанные с управлением риском. Например, лишь два автора признают важным в начале этого процесса определиться с целью управления рисками, все другие предлагают сразу начать с выявления (выяснения, идентификации) риска. Однако очевидно, что любая деятельность, в том числе связанная с управлением рисками, должна иметь ясную и конкретную цель, которая понятна всем сотрудникам организации.

Единым является мнение практически всех авторов о том, что риски необходимо выявлять и оценивать. Действительно, эти два этапа являются основополагающими, поскольку выявленными и оцененными рисками легче управлять. Однако сам по себе уровень риска не дает четкой и полной информации для дальнейшего управления. Обязательным и необходимым является его сопоставление с приемлемым для организации уровнем риска.

Оценку приемлемости риска как отдельный этап рассматривает лишь один автор (см. табл. 2), причем в его монографии [6] нет четких рекомендаций о приемлемости того или иного уровня риска.

Все ученые считают, что после того как риск оценен, необходимо выбрать стратегический подход к управлению риском и приступить к его практической реализации, а на заключительном этапе оценить результаты управления.

При этом практически никем из представленных авторов, кроме В.В. Смирнова, не рассматривается вопрос о том, что реализация любого мероприятия, в том числе связанного с управлением риском, требует отвлечения определенного объема финансовых ресурсов. Задача аккумуляции и распределения финансовых ресурсов является достаточно сложной для многих предприятий, и во многих случаях из-за нерешаемости этого вопроса процесс управления рисками затормаживается и теряет свою эффективность, поскольку происходит запаздывание реакции на риск.

Поэтому, на основе представленных выше подходов различных авторов, считаем целесообразным представить процесс управления рисками более детально исходя из экономического содержания каждого этапа. Для этого сформулируем этапы процесса управления рисками, понимая под ними определенную последовательность управленческих воздействий на рисковую ситуацию, сложившуюся на предприятии.

Предлагаемая структура процесса (технологии) управления риском:

- 1) определение цели управления риском;
- 2) выявление (идентификация) и отбор наиболее существенных рисков, влияющих на деятельность предприятия;
- 3) комплексный анализ и оценка рисков и их последствий для предприятия;
- 4) оценка приемлемого (оптимального) уровня риска для данного предприятия и установление пороговых значений количественных и качественных показателей;
- 5) выбор метода и мер (инструментов), а также стратегического подхода к управлению рисками и разработка приемлемого к риску режима деятельности предприятия;
- 6) оптимизация и контроль риска (мониторинг риска);
- 7) финансирование мероприятий по оптимизации риска;
- 8) реализация решения и контроль за процессом его исполнения;
- 9) анализ и оценка эффективности управления рисками.

Представленные этапы управления риском вполне могут быть применимы к любому риску. Кратко остановимся на характеристике предложенных этапов процесса управления рисками.

Первый этап. На первом этапе процесса управления рисками определяются прежде всего цели этого управления. Основной целью предпринимательской (производственной) деятельности является получение дополнительного дохода (прибыли). Для реализации этой цели предприниматель сознательно идет на риск. Поэтому главной цели предпринимательской деятельности всегда сопутствует цель, связанная с учетом факторов риска и оптимизации их воздействия на деятельность предприятия, или обеспечение условий успешного функционирования предприятия в условиях риска.

Второй этап. Выявляются риски и группируются по видам и типам. Систематизировать риски можно на основе множества классификационных признаков. Система рисков может включать группы, виды, подвиды и другие разновидности рисков. Каждый из ученых в зависимости от цели исследования предлагает различные подходы к классификации рисков. О предлагаемой автором классификации хозяйственных рисков речь шла в источнике [9], где разделены основные виды хозяйственных рисков производственного предпринимательства и выделены:

- производственный риск;
- финансовый;
- коммерческий.

Производственный риск связан с производством продукции, товаров и услуг; осуществлением любых видов производственной деятельности, в процессе которой предприниматели сталкиваются с проблемами неадекватного использования сырья, увеличения себестоимости, увеличения потерь рабочего времени и т.п.

Коммерческий риск - это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предприятием.

Финансовый - риск, возникающий при осуществлении финансовых сделок предприятия с различными финансово-кредитными учреждениями и организациями, т.е. связанный с мобилизацией финансовых ресурсов предприятия.

Как видно из табл. 1, даже при наличии некоторой несхожести этапов процесса управления риском все без исключения авторы выделяют этап, который и с нашей точки зрения является важнейшим этапом в управлении риском - это оценка риска (выяснение степени риска, расчет меры риска).

Третий этап. Комплексная оценка рисков заключается в качественном и количественном их анализе. Качественный анализ обычно предшествует количественному. Он может быть сравнительно простым. Его главная задача - установить потенциальные зоны риска, указать причины и факторы риска, предложить методы компенсации риска. Количественная оценка риска заключается в численном определении размера отдельного риска. Арсенал методов анализа и оценки рисков достаточно обширен. Среди количественных методов анализа риска, наиболее известных в теории управления рисками, можно назвать:

- статистические методы оценки;
- методы экспертных оценок;
- аналитические методы (анализ чувствительности; анализ целесообразности затрат и др.);
- метод аналогий.

Четвертый этап. *Анализ и управление рисками* предполагает подход к риску не как к обязательному неизменному, а как к управляемому параметру, на уровень которого возможно и нужно оказывать воздействие. Отсюда следует вывод о необходимости влияния на выявленные риски с целью их оптимизации.

Действительно, управление риском не может быть эффективным, если мы не знаем текущий уровень риска. Но, как мы уже отмечали, уровень риска как таковой не может нам дать полную информацию при выборе того или иного управленческого воздействия. Для этого текущий уровень риска должен быть сопоставлен с принятым на предприятии (приемлемым) уровнем риска. Поэтому считаем целесообразным после получения результатов анализа риска *оценить, на сколько рассчитанный уровень риска приемлем для предприятия*, и установить пороговые значения количественных показателей, используемых специалистами-менеджерами для анализа и оценки риска, а также для дальнейшего управления рисковой ситуацией, сложившейся на предприятии. Данную процедуру необходимо выделить как отдельный этап (пятый этап в предложенной технологии), так как он достаточно трудоемок и без его учета сложно принять решение о применении того или иного инструмента управления рисками.

Сравнение текущего уровня риска с приемлемым определяет необходимость в уменьшении или в увеличении риска. Следует заметить, что управленческое воздействие будет по-настоящему эффективным, если мы будем знать прогноз развития ситуации. Это обусловлено тем, что ситуация, развиваясь, может поменять текущий уровень риска, уменьшив или увеличив его, что может ослабить наше управленческое воздействие либо сделать его ненужным.

В настоящее время отсутствуют научно обоснованные рекомендации по определению "приемлемости" того или иного уровня риска в конкретной ситуации. Степень допустимости риска, как правило, определяется с учетом таких параметров, как размер основных фондов, объем производства, уровень рентабельности и др. Это довольно сложный и многогранный вопрос, поэтому считаем целесообразным предложить методику определения оптимального уровня риска для предприятия.

Существующие методики определения оптимальности риска сводятся к разработке эмпирической шкалы риска, в которой на основе вероятности нежелательного исхода судят о степени риска и о его приемлемости (табл. 3). Примером градаций риска служит эмпирическая шкала риска, разработанная на основании обобщения результатов исследований многих авторов по проблеме количественной оценки риска [1].

На взгляд авторов, первые три градации вероятности нежелательного исхода соответствуют "нормальному", "разумному" риску, при таком уровне риска рекомендуется принимать обычные предпринимательские решения. Решения с большим уровнем риска рекомендуется принимать в особых случаях, например, если при неудаче они не приведут предприятие к банкротству.

Неприемлемость данной шкалы для принятия управленческих решений достаточно очевидна, поскольку на предприятиях не ведется статистика положительных и отрицательных исходов по каждой хозяйственной операции. Поэтому статистический метод анализа риска, основанный на расчете вероятности риска, среднеквадратического отклонения, вариации, не всегда представляется возможным

применить на предприятии. Это связано, как правило, с недостатком информации и времени, а также с непроработанностью вопросов статистического учета различной информации на предприятии и отсутствием специалистов и др.

Поэтому нельзя не согласиться с мнением М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршуковой, что особый интерес для интерпретации риска представляет его оценка на основе анализа финансового состояния предприятия. Предлагаемая авторами методика оценки риска основана на абсолютных и относительных критериях (табл. 4), рассчитанных за продолжительный период времени [1].

Таблица 3

Эмпирическая шкала допустимого уровня риска

| Вероятность нежелательного исхода (величина риска) | Наименование градаций |
|---|-----------------------|
| 0,0 – 0,1 | Минимальный риск |
| 0,1 – 0,3 | Малый риск |
| 0,3 – 0,4 | Средний риск |
| 0,4 – 0,6 | Высокий риск |
| 0,6 – 0,8 | Максимальный риск |
| 0,8 – 1,0 | Критический риск |

Таблица 4

Критерии деятельности предпринимательской фирмы

| Показатель | Рекомендуемый стандарт |
|--------------------------------------|------------------------|
| <i>Абсолютные показатели</i> | |
| объем продаж | |
| сумма активов | |
| прибыль | |
| чистый оборотный капитал | |
| средний срок оплаты товаров и услуг | 90 дней |
| <i>Относительные показатели</i> | |
| коэффициент текущей ликвидности | |
| коэффициент срочной ликвидности | не менее 1 |
| коэффициент платежеспособности | 50- 100% |
| коэффициент задолженности | 0,3-0,5 |
| коэффициент маневренности | 40-60% |
| коэффициент автономии | 50-60% |
| коэффициент финансовой независимости | не менее 100 % |
| рентабельности собственных средств | |

Основными недостатками рассматриваемой методики считаем:

- несовместимость классификации рисков с предложенными критериями оценки рисков;
- необоснованность (в некоторых случаях) рекомендуемого стандарта;
- отсутствие рекомендаций по оценке оптимальности, полученной в ходе анализа величины риска.

С учетом предложенной и опубликованной нами в 2000 году классификации хозяйственных рисков [9] и, учитывая актуальность и значимость количественной оценки риска, на основе показателей финансового состояния предприятия предлагаем оценивать степень (уровень) риска и его приемлемость для предприятия с учетом следующих абсолютных и относительных показателей, которые приведены в табл. 5 - 7.

Таблица 5

Пример матрицы оценки и определения оптимальности производственного риска*

| Показатели | Рассчитанное значение | Оптимальное значение | Min уровень | Optim уровень | Max уровень |
|---|-----------------------|----------------------|-------------|---------------|-------------|
| <i>Абсолютные:</i> | | | | | |
| объем производства, тыс. руб. | 1414782 | 1478500 | + | | |
| среднесписочная численность ППП, чел. | 398 | 350 | | | + |
| численность управленческого персонала, чел. | 40 | 30 | | | + |
| стоимость внеоборотных активов, тыс. руб. | 1522520 | - | | | |
| стоимость оборотных активов, тыс. руб. | 1976773 | | | | |
| прибыль отчетного периода, тыс. руб. | 25560 | 40000 | + | | |
| <i>Относительные, %:</i> | | | | | |
| износ активной части ОПФ | 75 | 40-50 | | | + |
| рентабельность продукции | 16 | 15-20 | + | | |
| рентабельность производства | 4 | 10 | + | | |
| рентабельность активов | 4 | 10 | + | | |
| коэффициент текучести кадров | 15 | 1-2 | + | | |
| удельный вес управленческого персонала, имеющего высшее образование | 85 | 100 | + | | |
| коэффициент оборачиваемости оборотных средств | 7,8 | 12 | + | | |
| длительность оборота оборотных активов, дни | 46 | 30 | | | + |

♦Для установления оптимальных значений многих показателей необходимо знать и учитывать ситуацию на предприятии и в отрасли, поэтому предложенные оптимальные значения достаточно условны и могут быть подвергнуты корректировке.

Таблица 6

Пример матрицы оценки и определения оптимальности коммерческого риска*

| Показатели | Рассчитанное значение | Оптимальное значение | Min уровень | Optim уровень | Max уровень |
|--|-----------------------|----------------------|-------------|---------------|-------------|
| <i>Абсолютные:</i> | | | | | |
| объем продаж, тыс. шт. | 356 | 400 | + | | |
| запасы готовой продукции, тыс. руб. | 9288 | 4500 | | | + |
| себестоимость готовой продукции, тыс. руб. | 160230 | 110000 | | | + |
| средний срок оплаты товаров и услуг, дни | 60 | 30 | | | + |
| затраты на маркетинг, тыс. руб. | | 120000 | + | | |
| <i>Относительные, %:</i> | | | | | |
| рентабельность рекламы | - | 7 | + | | |
| рентабельность продаж | 12 | 15 | | + | |
| удельный вес себестоимости в структуре выручки | 90 | 70 | | | + |
| удельный вес прибыли в структуре выручки | 14 | 20 | + | | |

♦Все расчеты выполнены на основании форм бухгалтерской отчетности по ОАО "Мона" на 1 января 2000 года.

Ситуация с установлением оптимальных значений для критериев финансового риска несколько проще, поскольку в Республике Беларусь имеется наработанный нормативный материал, например "Правила по анализу финансового состояния и платежеспособности субъектов предпринимательской деятельности" и другие.

Таблица 7

Пример матрицы оценки и определения оптимальности финансового риска*

| Показатели | Расчитанное значение | Оптимальное значение | Min уровень | Optim уровень | Max уровень |
|--|----------------------|----------------------|-------------|---------------|-------------|
| <i>Абсолютные, тыс. руб.:</i> | | | | | |
| собственные оборотные средства | 15399 | 15000 | | + | |
| краткосрочные заемные средства | 31733 | 60666 | + | | + |
| долгосрочные заемные средства | - | 121000 | + | | |
| сумма дебиторской задолженности | 2726 | - | | | + |
| сумма кредиторской задолженности | 29607 | - | | | + |
| сумма денежных средств на счетах предприятия | 951 | 150000 | + | | |
| <i>Относительные, %:</i> | | | | | |
| коэффициент текущей ликвидности | 1,3 | 1,7 | + | | |
| коэффициент абсолютной ликвидности | 0,1 | более 0,2 - 0,5 | + | | |
| коэффициент промежуточной ликвидности | 0,19 | более 0,8-1 | + | | |
| коэффициент автономии | 0,9 | более 0,5 | | + | |
| коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,4 | 0,3 | | + | |
| коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами | 0,04 | не более 0,85 | | + | |
| коэффициент обеспеченности просроченных финансовых обязательств активами | - | не более 0,5 | | | |
| коэффициент обеспеченности краткосрочных платежных обязательств должника оборотными активами | 1,6 | менее 1 | | | + |

*Все расчеты выполнены на основании форм бухгалтерской отчетности по ОАО "Мона" на I января 2000 года.

Имея результаты оценки уровня риска и его приемлемости для предприятия, предложенные и представленные выше, менеджеру легче принять решение о дальнейших подходах к управлению рисками.

Предложенные количественные критерии оценки хозяйственного риска на предприятии могут быть дополнены качественными оценками для соблюдения принципа системности и полноты оценки риска. Например, качественно оценивая производственный риск, предлагается учесть следующие факторы:

- диверсификацию производства (существует, не существует);
- гибкие технологии производства, допускающие переключение на другие виды продукции (существует, не существует);
- новизну технологии (новая, старая) и т.п.

Качественные критерии коммерческого риска:

- традиции обязательности выполнения договорных условий (слабые, сильные);
- динамика доходов различных слоев населения (рост, снижение);
- динамика запасов (рост, снижение);
- информация о сегментах рынка, на которых работает предприятие (отсутствует, имеется);
- условия экспорта и импорта (жесткие, нормальные);
- соответствие продукции международным стандартам качества (соответствует, не соответствует);
- наличие у предприятия имиджа (имеется, не имеется);
- действия конкурентов (активные, пассивные);
- динамика потребительского спроса (рост, падение) и т.п.

Качественные критерии финансового риска:

- наличие резервных средств у предприятия (имеются, отсутствуют);
- отраслевая динамика цен на готовую продукцию (рост, снижение);
- ситуация во взаиморасчетах (кризисная, нормальная);
- сбои в системе банковского обслуживания (существуют, не существуют);
- динамика уровня инфляции (замедленная, ускоренная) и т.п.

Качественные критерии, предложенные выше, легко интерпретируются и оцениваются с использованием бальных экспертных методов оценки [1,6]. Качественная оценка позволяет уточнить количественную оценку риска хозяйственной деятельности.

Пятый этап. Крайне важным является *этап выбора метода и мер управления риском*. Следует обратить внимание на различие понятий "метод" и "мера (инструмент)" управления риском. "Метод" имеет более широкий смысл, чем "мера". Мера (инструмент) - это конкретные организационные, технические, финансовые, правовые и иные действия и мероприятия, осуществляемые лицами, принимающими решения для управления рисками.

Теория и практика выработали четыре основных метода управления риском:

- 1) упразднение риска;
- 2) снижение и контролирование риска;
- 3) страхование риска;
- 4) поглощение риска.

На практике в настоящее время используют четыре группы способов воздействия на уровень рисков:

- 1) методы избежания рисков;
- 2) методы локализации;
- 3) методы перераспределения риска;
- 4) методы компенсации риска и его последствий.

Шестой этап. Следующим шагом процесса управления рисками является *этап мониторинга риска* - это организация деятельности таким образом, чтобы руководители предприятий могли максимально влиять на факторы риска и имели возможность снижать вероятность наступления неблагоприятного события. Контролирование риска включает комплекс мер, направленных на ограничение потерь, в случае если неблагоприятное событие все-таки наступило. Данный этап предусматривает конкретные организационно-технические мероприятия на основе определенных заранее планов и программ.

Действенность предотвращения и контроля большинства рисков очевидна. Вместе с тем все же есть риски, которые нельзя предотвратить и уменьшить. Кроме того, есть риски, по которым превентивные мероприятия могут оказаться нецелесообразными в силу высоких затрат. В связи с этим в предложенной структуре управления рисками выделен этап финансирования риска.

Седьмой этап. *Финансирование рисков* подразумевает поиск и мобилизацию денежных ресурсов для осуществления превентивных мероприятий и предотвращения убытков при наступлении неблагоприятных событий. Это требует привлечения определенных средств, которые могут направляться на создание запасов, на получение дополнительной информации, на создание резервных фондов, оплату услуг страховых компаний, риск-менеджеров и т.п.

В наиболее общем представлении финансирование риска включает в себя три главные статьи расходов [7]:

- 1) дособытийное финансирование;
- 2) послесобытийное финансирование;
- 3) текущее финансирование.

Дособытийное финансирование риска подразумевает отвлечение части средств предприятия на организацию резервных фондов или уплату страховых взносов до того, как произойдут непредвиденные события.

Послесобытийное финансирование возникает как необходимость предприятия оплатить возникшие убытки. При страховании оно оплачивает только незастрахованные риски. В других случаях компенсация убытков будет происходить либо из резервных фондов, либо из других средств предприятия.

Текущее финансирование риска складывается из административных затрат на обеспечение риск-менеджеров, организацию мониторинга неблагоприятных ситуаций и текущих расходов на компенсацию убытков, внедрение и поддержание компьютерных баз данных, оплату труда экспертов, найм специализированных организаций, выполняющих определенные виды работ - оценку, консалтинг и т.д.

Недооценка значимости данного этапа в процессе управления рисками может привести к негативным последствиям, связанным с нереализуемостью планов и программ по оптимизации уровня риска на предприятии, а также с затормаживанием управленческих реакций на риск.

Восьмой этап. *Этап реализации решений и контроля за процессом их исполнения* является важной заключительной фазой процесса управления рисками на предприятии. Здесь важно правильно распределить ответственность, связанную с реализацией управленческих решений, и контролировать процесс их исполнения по всем подразделениям и службам, а также по основным видам рисков на предприятии.

Девятый этап. *Анализ и оценка эффективности управления рисками* - это итог работы в области риск-менеджмента в рамках деятельности предприятия. Он проводится на базе широкого массива собранной информации и имеет целью корректировку методик анализа риска, оценку эффективности использования отдельных инструментов риск-менеджмента, эффективности затрат по управлению рисками

в целом. Рекомендации и выводы, полученные в ходе оценки результатов, используются при реализации последующих действий и решений, связанных с риском.

Итак, выяснено, что действия по управлению рисками могут быть структурированы по-разному. Однако, по мнению автора, обязательным является определение приемлемости уровня риска, действующего на предприятие, и уже в зависимости от этого - выбор тех или иных инструментов, а также стратегических решений по управлению рисками.

Концепция приемлемого риска позволяет рационально воздействовать на уровень риска и доводить его до приемлемого значения. В основе концепции приемлемого риска лежит утверждение о невозможности полного устранения потенциальных причин, которые могут привести к нежелательному развитию событий и в результате - к отклонению от выбранной цели. Однако процесс достижения выбранной цели может происходить на базе принятия таких решений, которые обеспечивают некоторый компромиссный уровень риска, называемый приемлемым. Этот уровень соответствует балансу между ожидаемой выгодой и угрозой потерь и основан на серьезной аналитической работе, включая и специальные расчеты.

Таким образом, основой всех действий, связанных с управлением рисками, является оптимизация неприемлемых последствий, связанных с реализацией любой рискованной ситуации на предприятии, тем более что в нынешних условиях многие предприятия и даже отрасли работают в кризисных, рискованных условиях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. - М.: ИНФРА-М. 1998. - 224 с.
2. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. - М: Финансы и статистика, 1996. - 192 с.
3. Сердюкова И.Д. Методы анализа финансовых рисков // Бухгалтерский учет. - 1996. - № 6. - С. 54-57.
4. Смирнов В.В. Страхование защита от рисков при реализации продукции по базисам поставки. - М.: Анкил, 1997. - 232 с.
5. Лобанов А., Филин С., Чугунов А. Риск-менеджмент // Риск. - 1999. - № 4. - С. 43 - 52.
6. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учеб. пособие. - М.: ДиС, 1999. - 112 с.
7. Хохлов Н.В. Управление риском: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 1999. - 239 с.
8. Чернова Г.В. Практика управления рисками на уровне предприятия. - Спб.: Питер, 2000. - 176 с.
9. Измайлович С.В. О сущности и концепции управления риском на предприятии // Вестник ПГУ. - 1999. - № 1, - С. 44-46.