

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ЛУГАНСКОЙ НАРОДОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ ВЛАДИМИРА ДАЛЯ»

Стахановский инженерно-педагогический институт менеджмента

Кафедра социально-экономических и педагогических дисциплин

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**  
по дисциплине «**Управление рисками**»  
в 4-х частях, часть 2  
для студентов направления подготовки  
44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям)

Стаханов 2021 г.

УДК 338.2

*Рекомендовано к изданию Учебно-методическим советом  
ГОУ ВО ЛНР «ЛГУ им. В.ДАЛЯ»  
(протокол № от . .2021 г.)*

Конспект лекций по дисциплине «**Управление рисками**» в 4-х частях, часть 2 для студентов направления подготовки **44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям)**, профиля «Экономика и управление». / Сост.: В.В. Протасов. – Стаханов: изд-во ЛГУ им. В. Даля, 2021. – 51 с.

Конспект лекций содержит 5 лекций, описание которых сопровождается теоретическими сведениями. К каждой теме приведены вопросы для самопроверки, список рекомендованной литературы.

Предназначен для студентов профиля «Экономика и управление».

Составитель: доц. Протасов В.В.

Ответственный за выпуск: доц. Карчевская Н.В.

Рецензент: доц. Карчевский В.П.

© Протасов В.В., 2021  
© ГОУ ВО ЛНР «ЛГУ им. В.ДАЛЯ», 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| Тема 6. Риск – менеджмент в организации .....                        | 4  |
| Тема 7. Стратегические основы управления рисками в организации ..... | 17 |
| Тема 8. Управление рисками предприятия .....                         | 38 |
| Тема 9. Методы управления рисками .....                              | 42 |
| Тема 10. Программа управления рисками на предприятии .....           | 47 |

## Тема 6. Риск – менеджмент в организации

### ПЛАН

1. Методологические основы управления рисками в экономике.
2. Современные тенденции в выборе стратегии риск-менеджмента.
3. Основы концепции адаптивного динамического управления рисками в экономике.

#### 6.1 Методологические основы управления рисками в экономике

Риск в экономической деятельности можно рассматривать как вполне объективное явление, хотя основу его «механизма» составляет воля предпринимателя. От этого факта невозможно отмахнуться. И, следовательно, объективно возникает потребность в специальной реакции предпринимателя на действие «механизма» риска, которая позволила бы анализировать и измерять риск, наилучшим образом учитывать его особенности при принятии и реализации экономических решений. Для этого процессом выработки самих решений, сопряженных с риском, нужно управлять.

Прежде чем обсудить содержание основных подходов к управлению деловыми рисками, еще раз зададимся вопросом: чем объясняется современный интерес к управлению рисками? Теперь нам ответить на него довольно просто: тем, что управление рисками есть составная часть обеспечения результирующей доходности предпринимательской деятельности. Именно управление предпринимательскими рисками устанавливает, проверяет и перестраивает соотношения между необходимыми уровнями возможной прибыли и допустимыми уровнями убытков, между реакциями на те или иные риски и целями развития предприятия. Ведь еще совсем недавно, как мы уже отмечали, риск рассматривался предпринимателями как негативное понятие — только как опасность — и в отношении восприятия природы самого риска давалась только пессимистическая оценка.

Исследования последних десятилетий уже с научных позиций подтверждают те выводы, которые нами были сформулированы в процессе вербального системного анализа проблемной ситуации, сложившейся к настоящему времени в предпринимательской деятельности. Да, действительно существует достаточно ощутимая взаимосвязь между изменениями в основных потоках активных средств, свободной наличности и изменениями в стоимости бизнеса, в объемах создаваемой прибыли для предприятия. В частности, установлено, что потоки свободной наличности и размеры роста объемов создаваемой прибыли для предприятия явно ориентированы на соотношения в тройке «рост — риск — доход».

Теперь управляющие (менеджеры) высшего уровня уже не сомневаются, что управление рисками, как процесс выбора новых направлений деятельности, уровней рискованности и распределения ресурсов («откликов на риски») в экономической деятельности, является неотъемлемой частью единого процесса повышения конкурентоспособности и прибыльности. Но и это еще не все. Сама концепция управления трансформируется. В настоящее время все больше становится понятным, что управление рисками — это, прежде всего ответственность на всех уровнях принятия решений. Да, конечно, по-прежнему политика, планирование и структура управления, а теперь еще и система управления рисками формируются только высшим руководством предприятия (например, задается советом директоров). Однако в разработку предложений для формирования политики и стратегии риска, концепции управления все чаще и все больший вклад вносят специалисты риск-менеджмента. Все эти мероприятия, как правило, реализуются сотрудниками специального подразделения или отдела по управлению рисками.

Вот типичная и достаточно распространенная на Западе модель управления рисками в корпорации. Она предусматривает координированное руководство на всех

уровнях организации. Это, прежде всего совет директоров, исполнительный комитет (executive committee), ведущие менеджеры бизнес-единиц (business unit general managers), функциональные эксперты и специалисты (functional experts and specialists), а также линейные менеджеры, так называемые ключевые наблюдатели и офис (key supervisors and staff). При этом за оформление риск-политики и риск-стратегии в организации отвечает корпоративная группа управления рисками.

Ведущие менеджеры бизнес-единиц осуществляют управление рисками на своих предприятиях. При этом их главная задача — формирование в организации культуры понимания рисков. Это означает, что каждый служащий будет отвечать за свой деловой риск. Одновременно должны быть определены обязанности по управлению рисками и критерии качества работы, чтобы сосредоточить среднее звено руководства и функциональных специалистов на целях и стратегиях управления рисками. Именно таким образом менеджмент отвечает за внедрение политики и стратегий группового управления рисками. Он же осуществляет и соответствующую отчетность. Корпоративная команда управления рисками призвана обеспечить консультирование, обучение, руководство, инструменты и методики, чтобы помочь менеджерам бизнес-единиц. При необходимости могут быть привлечены внешние эксперты.

## **6.2 Современные тенденции в выборе стратегии риск-менеджмента**

Итак, стратегию управления рисками определяет руководство предприятия (фирмы, бизнес-единицы и т.п.). Делается это в рамках единой стратегии и направлено на решение двух основных задач. Одна из них достаточно традиционная и нацелена на сохранение базового капитала предприятия или имеющейся акционерной стоимости фирмы. Другая, менее традиционная задача, — это создание дополнительного капитала или новой акционерной стоимости. Разумеется, на решение этих задач должна направляться некоторая доля общих ресурсов предприятия. Но вот как расставить акценты между двумя указанными задачами и как разделить данную долю общих ресурсов предприятия на части между этими задачами, а внутри задач - по тактическим вопросам риск-менеджмента — все это составляет содержание стратегии и тактики управления рисками предприятия.

Что же влияет на приоритеты задач? Какой, в содержательном смысле, стратегии придерживаться? Что является основой принятия решения?

Концептуально процесс управления рисками в предпринимательстве мало чем отличается от классического процесса управления самим предприятием (бизнесом). Содержательно управление рисками обязательно включает формулирование целей и задач, сбор информации и прогнозирование рисков по номинациям («механизмам» проявления), измерение основных характеристик полезного эффекта, а также масштабов и возможностей проявления риска. На этой основе далее определяют отношение самого предпринимателя к риску, выясняя его личные предпочтения по критериям: «выигрыши» — «возможности» — «потери», генерируют наборы реакций на возможные варианты развития рискованных процессов. Все это влияет на решение главной задачи риск-менеджмента — реализацию мероприятий по повышению эффективности предприятия при условии надлежащего предотвращения или снижения потерь.

Предприниматель, предприимчивая личность — это одновременно и субъект, и объект риска. Как субъект риска он заинтересован в том, чтобы своевременно распознать саму рискованную ситуацию, в которой он может оказаться, если примет рискованное экономическое решение. Ему выгодно заранее выяснить, с какими неожиданностями придется столкнуться, подготовиться к негативным последствиям возможных внезапно возникающих ситуаций. Важно, как можно скорее представить себе причины и источники риска, а затем поскорее и точнее выявить механизм проявления и последствия рисков. Это позволит затем определить перечень и своевременно подготовиться, и предпринять антирисковые мероприятия с целью снижения опасных для бизнеса последствий.

Таким образом, прежде всего риски нужно идентифицировать. Когда риск идентифицирован, уже можно начинать что-то решать. Из чего же выбирать решение на управление рисками? Большинство предпринимателей пока предпочитают полагаться на традиционные способы, которые укладываются в рамки *статической концепции* снижения риска. Смысл названия статической концепции становится понятен, если иметь в виду следующее. Все действия по предотвращению или снижению рисков, предпринятые в соответствии с этой концепцией, остаются неизменными в процессе реализации однократно принятого управленческого решения. Это своего рода неизменяемые одноразовые решения, которые объединяет одно: выполнил, а дальше только жди, что будет. Такие статические способы управления риском исторически сформировались первыми. Поэтому их можно называть классическими. Когда эти методы появились, размеры предприятий были сравнительно небольшими, а их финансовые структуры — достаточно простыми. Однако эти методы не потеряли своей актуальности и сегодня, особенно в финансовых операциях с использованием иностранной валюты и структуры капитала.

Постепенно ситуация менялась. Крупный капитал и фондовый рынок на Западе и Востоке все чаще стали поощрять отдельных предпринимателей и целые компании за успехи в создании новой акционерной стоимости. Не редкими стали случаи, когда даже само государство принимает на себя риск инноваций. И теперь, когда требуются новые методы обеспечения и поддержания высоких уровней роста капитала, явно прогрессируют тенденции, основанные на альтернативной, *динамической концепции* управления рисками. Уже можно уверенно утверждать, что в последнее время сама жизнь заставляет предпринимателей намеренно интегрировать динамическую концепцию управления риском в центр существующей системы риск - менеджмента. При этом в самом риск-менеджменте по-прежнему преобладают две тенденции, или два принципа.

Одна из указанных тенденций может считаться конформистской. Она проповедует приспособление, или соответствие, сообразование (conformance) нынешних принимаемых решений и действий в будущей, прогнозной ситуации. Другая тенденция — ориентация предприятия на развитие, свершение, подвиг (performance). Схема управления рисками в рамках указанных тенденций (принципов) представлена на рис. 6.1. На нем также изображены и непосредственно следующие из них две стратегические задачи.



Рис. 6.1- Схема принципов и стратегических задач управления рисками

Внутри прямоугольников в скобках помещены тексты высказываний, отражающих суть психологического восприятия рисков для каждого из обсуждаемых принципов. Для конформистского принципа приспособления или сообразования с тем, что объективно может случиться, суть психологического настроения на возможное развитие событий заключена в пессимистической фразе типа: «Если неприятности могут произойти, то они,

скорее всего, и произойдут». А вот для альтернативного performance-принципа, который ориентирует предпринимателя на необходимость развития, больше подходит оптимистичный взгляд в будущее, которому все представляется не так уж мрачно. Психологическая установка, которая порождает у предпринимателя созидательные устремления, хорошо укладывается в высказывание, подобное следующему: «Да», бывает, что-то складывается не так, как хочется, но в этот раз все будет хорошо!»

Так сказать, «технически» приспособление проявляется в том, что руководители, разрабатывая экономические решения, по-прежнему начинают с того, что задают экспертам, специалистам, менеджерам и консультантам традиционный вопрос: «Каким угрозам подвергается наше предприятие?» Подобный подход к решению проблем риска и взгляд на процесс управления рисками означает концентрацию усилий на защите бизнеса от возможных потерь с помощью процедур приспособления и методов страхования от потерь. И по своей гносеологической сути тактика действий, выраженная стремлением всячески избегать каких бы то ни было потерь, обусловлена исключительно пессимистическими оценками, т.е. восходит к представлениям о риске, как об опасности.

Теперь же, как мы уже отмечали, нередкой становится и иная «техника». Все чаще руководители всех уровней задаются альтернативным вопросом. Это вопрос, ориентированный на развитие предприятия (бизнеса). Суть его выражает такое сомнение: «А достаточно ли мы рискуем, чтобы не впасть в стагнацию?» В результате высшие руководители постепенно переходят к новым инициативам по совершенствованию риск-менеджмента своих предприятий. Таким образом, суть подобных новаторских инициатив заключена в том, чтобы управлять не только процессом изучения и анализа возможных рисков предприятия, но и самими рисками. И это, в свою очередь, открывает перспективу использования новых появляющихся возможностей и, в конечном счете — перспективу увеличения прибыли. Следовательно, это иная, а именно оптимистическая, оценка, которая базируется на представлениях о риске как неотъемлемой и полезной части бизнеса. Следуя подобному взгляду на природу риска, полагают, что любой риск может быть хорош там и тогда, где и когда сам уровень риска (потери) соразмерен с уровнем выгоды (дохода).

Сегодня высшие руководители наиболее продвинутых фирм и компаний ожидают, что менеджмент будет способен учитывать обе оценки риска — как оптимистическую, так и пессимистическую — и управлять рисками с целью повышения вероятности успеха, снижения степени подверженности неудаче и стабилизации общей финансово-экономической результативности экономической предпринимательской деятельности. Таким образом, управление рисками в свете двух обозначенных тенденций заключается в обеспечении гарантированного результата в развитии предприятия за счет обязательного учета самих возможных рисков (управление по «пессимистическим оценкам» риска) при обязательном стремлении, воспользоваться потенциальными выгодами, заложенными в природе рисков (управление по «оптимистическим оценкам» риска).

### **6.3 Основы концепции адаптивного динамического управления рисками в экономике**

Исследования международной практики бизнеса, регулярно проводимые авторитетной аудиторской фирмой Pricewaterhouse Coopers (PWC), показывают, что менеджмент крупных и средних компаний вполне осознает важность рисков как особых компонентов стратегии руководства предприятиями. Особенность заключена в их направленности на увеличение капиталов или акционерной стоимости предприятий. Практически везде наблюдается сдвиг в направлении повышения сложности управления рисками по всему их спектру и оценке связей рисков с акционерной стоимостью. Потребности управления корпоративными рисками в отношении оперативного реагирования и повышения акционерной стоимости становятся столь же необходимыми, как и в отношении идентификации и предотвращения рисков. Происходит как бы смена

концепции. На смену концепции статического управления рисками на основе идеи «приспособленчества» приходит концепция активного динамического использования рисков как возможностей для увеличения акционерной стоимости.

Такая концепция активного поведения базируется на более точной и, в общем-то, оптимистической оценке перспектив. И, кроме того, следование такой концепции управления рисками требует значительно больших ресурсных возможностей (интеллектуальных и материальных) и привлечения более совершенных административных усилий. Особенно полезным подобное оперативное реагирование и управление рисками оказывается в отношении минимизации последствий внезапно возникающих рисков. Отчасти это обусловило необходимость внедрения в практику адаптивного подхода. Этот принцип требует подстраиваться под ошибки прогноза и в режиме активного управления демпфировать возникающие рассогласования. И, следовательно, главное, чего можно достичь в процессе реализации адаптивного принципа, — это устранение опасностей негативного влияния тех явлений, которые заранее не были или не могли быть приняты во внимание. Это так называемые форс-мажорные ситуации или «внезапные» риски. Подобная динамическая концепция современного риск-менеджмента реализуется не как однократный акт, а как процесс. И этот процесс активного демпфирования риска протекает во времени параллельно основной предпринимательской деятельности. Идея адаптивной динамической концепции управления рисками графически представлена на рис. 6.2 в виде процесса с обратной связью.



Рис. 6.2 - Идея динамической концепции управления рисками

Рисунок, иллюстрирующий идею динамической концепции управления рисками, практически не нуждается в комментариях. Сначала все идет традиционным путем: изучают изменения в результатах экономической деятельности, произошедшие за предыдущий период предпринимательской деятельности, учитывают спектр внутренних и

внешних кризисов и рисков, угрожающих компании и бизнесу. Дополняют полученные знания сформировавшимися к этому времени представлениями и прогнозом на будущее, вводят поправки на влияние фактора персонального страха менеджеров и сотрудников. Все это кладется в основу корректировки традиционного спектра классических методов принятия решений, управления и снижения риска.

Напомним суть некоторых из классических методов снижения, например, финансового риска. Так, *избегание* (в некоторых источниках встречается термин «избежание») риска предполагает отказ от любого финансового действия, связанного с риском. К чему это приводит, ясно — потерь, возможно, и не будет, а вот прибыли не будет точно. Предприниматель этим самым лишает себя возможности использовать активную составляющую риска, на которой строят все современные схемы увеличения выгоды работы предприятий, схемы роста акционерной стоимости. Другими словами, избегание риска является антиподом эффективности использования капитала предприятия.

Более мягкой формой избегания считают *лимитирование* финансовых рисков. Оно подразумевает установление границ свободы принятия решений по рискам в процессе осуществления предпринимательской деятельности. Хорошо известными примерами реализации способов лимитирования рисков на практике являются установление предельного размера кредита, предоставляемого клиенту, ограничение максимальной доли заемных средств в общем объеме активов предприятия, а также допустимого расхода какого-либо отдельного вида ресурса и др.

Что касается передачи (*трансфера*) риска, то этот способ пока не очень распространен в нашей стране. Исключение составляют некоторые транспортные компании, которые на определенных условиях принимают на себя риски, связанные с гибелью или порчей товаров во время их транспортировки и хранения, а также посреднические организации, которые принимают на себя кредитные риски предприятия при финансировании под уступку денежного требования (так называемые договоры факторинга). Технически передача риска при всех способах его снижения реализуется посредством заключения контрактов различных типов.

К трансферу риска также можно отнести *страхование*. При этом риск принимает на себя страховая компания. Делает она это с выгодой для себя, полагая, что предприятие готово поделиться со страховой компанией частью своих доходов, чтобы избежать риска. Разумеется, цена страхования должна устанавливаться в зависимости от основных характеристик риска (величины выгоды, ущерба, вероятности событий и пр.). Подчас эта цена достаточно велика. Поэтому важно помнить, что страхование отвлекает из оборота ресурсы, а, следовательно, эффективность использования капитала и эффективность предприятия в целом снижаются.

Теперь о хеджировании. Напомним, что *хеджирование* в переводе означает «ограживание» или «ограждение» (в данном случае — от потерь). Концептуально этот способ снижения финансового риска представляет собой использование особых ценных бумаг, таких, как форвардные и фьючерсные контракты, опционы, свопы и др. Мы ранее так же отмечали, что в отличие от спекулянтов, которые покупают и продают фьючерсы только с целью получения выигрыша, хеджеры совершают фьючерсные сделки, чтобы исключить рискованную позицию на спотовом рынке. Поэтому хеджирование оказывается эффективным средством превентивного снижения инфляционных, валютных и процентных рисков.

*Диверсификация* — это способ снижения финансовых рисков, основанный на понимании и реализации системного принципа взаимной связи и взаимной обусловленности явлений в сложной системе. Применительно к финансовой системе это означает, что выигрыш (проигрыш) по одному из направлений финансовой деятельности приведет к проигрышу (выигрышу) в каком-то или каких-то других направлениях. Поэтому за счет сознательного распределения активных средств между различными

направлениями или способами финансовой деятельности можно в среднем обеспечить снижение риска в целом в системе такой деятельности.

Однако, как считают некоторые авторы, диверсификация не может свести инвестиционный риск к нулю. Это обусловлено тем, что на предпринимательскую и инвестиционную деятельность хозяйствующего субъекта оказывают влияние внешние факторы, которые не связаны с выбором конкретных объемов вложения капитала и на которые, следовательно, не влияет диверсификация. Иногда говорят о «вертикальной» и «горизонтальной» диверсификации, полагая, что первая из названных относится к совершенно различным видам финансовой деятельности, а другая — к распределению активных средств между однородными видами деятельности. Обычно диверсификацию используют для снижения риска при формировании портфеля инвестиций (валютного, кредитного, депозитного и т.п.).

На диверсификацию и *страхование* ориентированы практически все методы управления биржевыми и валютными рисками. Страхование биржевых рисков в нашей стране затруднено самим характером контрактов, которые преобладают на биржах России. Здесь все еще преобладают контракты, совершение которых предполагает немедленную и, как правило, 100%-ную предоплату и поставку товаров, что объясняется высокой вероятностью форс-мажорных обстоятельств. Для целей страхования валютных рисков используют такие операции, как форвардные, фьючерсные и опционные валютные контракты. При этом валюта продается и покупается по схемам типа спот, своп или форвард. Технология реализации этих схем подробно излагается в специальной литературе. Мы лишь коротко остановимся на их сути.

Так наиболее распространенными способами страхования валютных рисков считаются хеджирование и *валютный своп*. Сущность основных методов хеджирования сводится к тому, чтобы осуществить валютные операции до того, как произойдет неблагоприятное изменение курса, либо компенсировать убытки от произошедшего изменения за счет параллельных сделок с валютой, курс которой изменяется в противоположном направлении. При хеджировании, по сути, происходит компенсация одного валютного риска другим соответствующим. Например, хеджирование предусматривает создание встречных требований и обязательств в иностранной валюте. Наиболее распространенный вид хеджирования — заключение срочных валютных сделок. При этом предполагают возникновение двух альтернативных ситуаций: падение или рост курса национальной валюты.

Для каждой из этих ситуаций рекомендуют собственные приемы. Например, если ожидается падение курса национальной валюты, то банку следует стремиться сокращать наличности и продавать национальную валюту и выбирать другую, валюту для сделки, а также сокращать операции с ценными бумагами в национальной валюте. В качестве более изощренных приемов используют накопление дебиторской задолженности в иностранной валюте и увеличение выдачи кредитов в национальной валюте, ускорение выплат вознаграждений иностранным акционерам, партнерам и кредиторам. Наконец, просто следует послать счета импортерам в национальной валюте и экспортерам в иностранной валюте. Если же прогнозируется рост курса национальной валюты, то, наоборот, следует производить действия, диаметрально противоположные тем, которые мы только что назвали.

Что касается валютного свопа, то он напоминает оформление параллельных кредитов, когда две стороны в двух различных странах предоставляют разнонаправленные кредиты с одинаковыми сроками и способами погашения, выраженные в различных валютах, но в отличие от параллельных кредитов свопы не включают платеж процентов.

Теперь о *форвардном валютном контракте* как способе управления валютным риском. Подобный контракт заключается на покупку или продажу условленного количества конкретной иностранной валюты по курсу обмена. Этот курс фиксируется во время заключения контракта на будущую дату доставки валюты и ее оплаты. Такой контракт является нерасторжимым и обязательным для обеих сторон (т.е., например, для

банка и его клиента). При этом если валюта по форвардной сделке котируется дороже, чем при условиях спот, то к курсовой стоимости добавляется премия, а если дешевле, то дается скидка (дисконт). Информацию, необходимую для заключения контракта, берут из биржевых котировочных бюллетеней, в которых регулярно публикуется курс для сделок спот, а также размеры премий или скидок для формирования курса по сделкам форвард на разные сроки. Обычные сроки форвардного контракта — это месяц, квартал или полугодие. Операция по схеме спот предполагает, что банк поставит клиенту валюту, купленную по курсу, зафиксированному в момент заключения сделки, на второй рабочий день после заключения договора.

Помимо валютного риска для банков опасны риски по депозитным операциям, инфляционные и процентные риски, риски кредитования. Инвестор может помещать средства на краткосрочные депозиты или депозиты с колеблющейся процентной ставкой и получать процентный доход. Если предполагается падение процентных ставок, то для инвестора более предпочтителен депозит с фиксированной процентной ставкой. Если же ожидается рост процентных ставок, то для инвестора лучше предпочесть депозитную операцию с колеблющейся процентной ставкой. Не менее важно для инвестора определиться со сроком депозита. Известно, что типичное изменение процентных ставок в зависимости от срока займа выражается возрастающей функцией. Чем на больший срок размещается какая-то сумма денег, тем обычно выше процентный доход. Этим банк компенсирует инвесторам связанность их средств на более длительный срок и более высокий кредитный риск в случае долгосрочных займов.

Методы управления процентным риском в основном такие же, как и методы управления валютным риском — *опционы, фьючерсные операции* и т.д. При этом риск для заемщика имеет двойственную природу. Получая заем по фиксированной ставке, он подвергается риску из-за падения ставок, а в случае займа по свободно колеблющейся ставке он подвергается риску из-за их увеличения. Риск можно снизить, если предугадать, в каком направлении станут изменяться процентные ставки в течение срока займа, но это сделать достаточно сложно. Риск для кредитора — это зеркальное отображение риска для заемщика. Чтобы получить максимальную прибыль, банк должен предоставлять кредиты по фиксированной ставке, когда ожидается падение процентных ставок, и по плавающей ставке, когда ожидается их повышение.

Кроме того, по мере того как население у нас в стране все больше интересуется потребительским кредитом и банки охотно идут навстречу клиентам по предоставлению таких кредитов, возрастает доля рисков неплатежей по такому кредиту.

Несколько слов об уменьшении риска банкротства, поскольку для России последних лет подобное событие далеко не редкость. Диапазон способов, применяемых для уменьшения риска банкротства и смягчения его последствий, трудно назвать неожиданным или каким-то оригинальным. Он практически полностью регламентируется давно действующим законодательством, в частности Законом РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятия» № 127-ФЗ от 26.11.2002 г. Уже с того времени был установлен основной арсенал средств, смягчающих или частично устраняющих риск банкротства. Среди этих средств называют и интенсификацию маркетинговой деятельности, и повышение эффективности использования имеющихся у предприятия ресурсов, и модернизацию оборудования и технологических систем, и диверсификацию производства. В качестве крайнего средства предусматривалось внешнее управление предприятием.

Но как избежать преднамеренного банкротства? Как противостоять весьма изощренному проявлению преднамеренного банкротства — недружественному поглощению одним предприятием другого? С подобными проявлениями риска банкротства, по-видимому, никогда не удастся бороться «техническими» методами. Здесь нужны не столько специфические экономические методы борьбы, сколько твердая решимость и проявление власти. Когда на уровне государства будет твердо выражена политическая воля и станут настойчиво претворяться на практике жесткие

законодательные санкции, тогда заработают и экономические механизмы. Как только предприниматель поверит в решительность власти, он сам немедленно проявит свойственный ему «экономический» характер, и система борьбы с преднамеренным банкротством сразу станет саморегулирующейся.

При планировании предпринимательской операции достаточно распространенным общим методом снижения рисков считают резервирование сил и средств. Смысл резервирования понятен: предприниматель создает обособленные фонды возмещения убытков за счет части собственных оборотных средств. Поэтому резервирование активных средств для демпфирования рисков часто рассматривают как самострахование. В ходе планирования операции по управлению рисками решают задачу определения необходимого объема резерва. Оптимизацию объема резерва проводят методами «Теории управления запасами», которая является стандартным фрагментом более общей теории — «Исследования операций». Обычно резервирование предпочитают тогда, когда, согласно проведенным предварительным оценкам, оптимальные затраты на резервирование оказываются меньше.

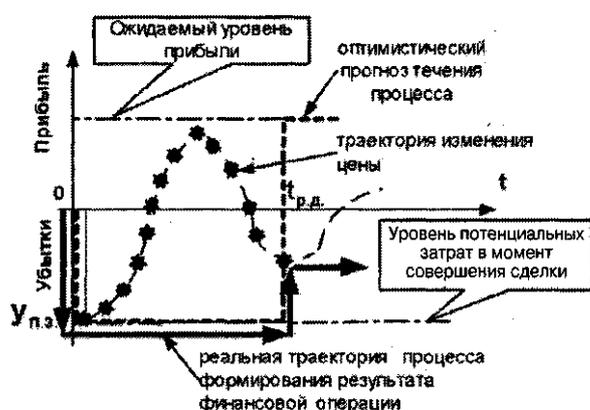
Итак, продолжим обсуждение идеи динамической концепции управления рисками, схематично представленной на рис. 6.2. После того как комплекс априорных мер снижения риска реализован, и предпринимательская акция началась, «включается» обратная связь адаптивного процесса. Заметим, что это «включение» осуществляется через восприятие топ- и риск-менеджерами изменений как в результатах экономической деятельности, так и в представлениях и прогнозах на ближайшее и отдаленное будущее. Подобное оперативное реагирование менеджмента на текущие и предполагаемые изменения как раз и является основным элементом адаптивного динамического демпфирования. Технологически этот элемент включает идентификацию и оценку стратегических деловых рисков, а также разработку оперативных методик и совершенствование навыков персонала по обеспечению кардинальных улучшений текущей ситуации. Именно этим процедура оперативного реагирования связывает традиционный и новый подходы в управлении рисковой предпринимательской деятельностью. Все эти элементы также привносятся в спектр управленческих действий. На рис. 6.2 эта информационная и методологическая связь представлена совокупностью широких стрелок в верхней части схемы.

Далее новая информация включается в процесс активного использования рисков для извлечения дополнительной прибыли, повышения акционерной стоимости. Основными активными элементами в этом фрагменте адаптивной стратегии выступают защита корпоративной репутации, увеличение доходности на основе управления, ориентированного на повышение прибыли и стоимости, а также дополнительное размещение активов, увеличивающее капитал. Эти дополнения, привносимые в спектр управленческих действий, объединяются с системой априорных мер предотвращения риска и действиями оперативного реагирования. В итоге рождается эмерджентное качество, усиливающее положительные изменения в результатах экономической деятельности, представлениях и прогнозах на будущее. Цикл управления замкнулся. И вновь все повторяется.

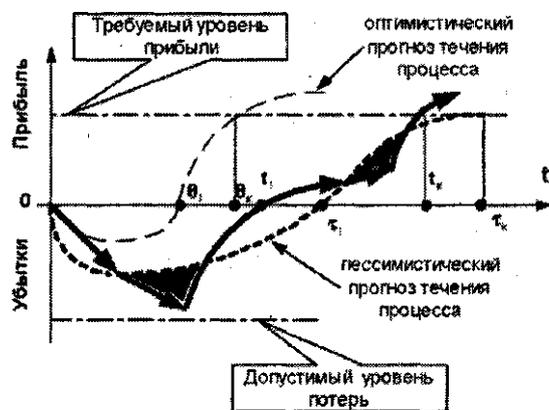
Теперь, чтобы дополнительно, в динамике проиллюстрировать идею статической и динамической концепций управления риском, прибегнем к графической интерпретации. Для этого рассмотрим процесс формирования результата в гипотетической финансовой операции. Пусть, например, некий финансовый спекулянт, одновременно выступающий и как финансовый менеджер, собирается осуществить продажу ценных бумаг без покрытия (это продажа ценных бумаг, которые взяты в займы, или так называемая short sale сделка, или «короткая позиция»). Стремясь снизить возможный риск, наш финансист может использовать классический (в наши терминологии — статический) метод снижения риска, например, заключив соответствующий опционный контракт с третьим лицом, а может — управлять риском, адаптироваться к процессу изменения стоимости ценных бумаг на фондовом рынке. Для иллюстраций используем систему координат

«Результат—Время». Поскольку результат спекуляции ценными бумагами может быть положительным (получена прибыль) и отрицательным (спекулянт оказался в убытке), соответствующие полуоси для него обозначим «Прибыль» и «Убытки» соответственно. Прогнозные траектории выделим пунктирными линиями: оптимистическую — полужирной, а пессимистическую — тонкой. Объективную, не зависящую от действий предпринимателя траекторию изменения результата обозначим звездочками. Истинную траекторию процесса, сложившуюся в результате управления риском, будем формировать из отрезков полужирных стрелок.

На рис. 6.3 представлены траектории двух процессов формирования результата гипотетической предпринимательской акции, соответствующих статической и динамической концепции, управления рисками. Фрагмент рис. 6.3(а) иллюстрирует течение процесса для статической (классической) концепции управления рисками, а фрагмент рис. 6.3(б) — для адаптивной динамической концепции.



а



б

Рис. 6.3 (а и б) - Траектории процессов формирования результата предпринимательской акции

Рассмотрим траектории на фрагменте рис. 6.3(а). Итак, финансовый спекулянт в момент  $t=0$  вложил в операцию деньги в сумме  $Уп з$ . Они сформировали в момент  $t=0$  начала сделки потенциальные убытки финансиста, которые изменились скачком и достигли этой самой величины  $Уп з$ . Вернуть ценные бумаги их владельцу финансист обязался в «расчетный день» (settlement date) в момент  $t_{р.д.}$ . Он рассчитывал, что цена бумаг к этому моменту вырастет, и прибыль к моменту  $t_{р.д.}$  достигнет ожидаемой величины ожидаемой прибыли. Это был его оптимистический сценарий. Очевидно, что в действительности от момента  $t=0$  до момента  $t_{р.д.}$  ценность бумаг может как-то меняться. Предположим, что реальная траектория процесса изменения стоимости ценных бумаг выглядит так, как это отображено на рис. 6.3(а) тонким пунктиром со звездочками.

Значит, соответственно может меняться и значение будущего дохода, который мог бы быть получен в тот или иной день.

Однако для нашего финансиста это как бы ни имеет значения, поскольку его позиция в этом процессе статическая. Он за один раз выполнил все, что запланировал. Теперь ему остается только дожидаться, чем закончится. Следовательно, формально для него траектория процесса (в том числе и оптимистическая) выглядит как ступенчатая, поскольку окончательный результат проявится только в момент  $t_{p.d.}$ . Напомним, что факт подобного субъективного восприятия объективного процесса изменения доходности финансовой операции отражен на рис. 6.3(а) полужирным пунктиром. В момент  $t_{p.d.}$  траектория процесса изменения цены (линия со звездочками) геометрически пересекает линию  $t = t_{p.d.}$ . Этим и устанавливается значение результата операции для нашего финансиста. На графике рис. 6.3(а) показано, что для финансиста операция завершилась убытками. Итак, реальная траектория процесса формирования результата, которая на рис. 6.3(а) отображена жирными стрелками, имеет тот же характер, что и траектория оптимистического прогноза. Только она завершается совсем не на ожидаемом уровне прогноза.

Теперь обратимся к рис. 6.3(б), который иллюстрирует суть адаптивного динамического подхода к управлению рисками. Как мы отмечали, этот подход является более сложным, однако он позволяет лучше распределять капитал и активные ресурсы по спектру возможных рисков и по инициативам управления самими рисками. Теоретически понятно, что ни в коем случае нельзя реагировать на любые малейшие отклонения. Тут очень просто впасть в панику. Избежать паники помогает опыт. Вспомним слова известного философа: «Разум способен строить весьма вероятные предположения относительно последствий таких-то поступков при таких-то частных условиях, все же эти предположения кажутся нам несовершенными, поскольку они не подкреплены опытом».

Опытный человек знает и помнит о том, что все процессы в материальном мире, в том числе и имеющие финансовую природу, в основе своей инерционны. Финансовые процессы имеют повторяющиеся тенденции и циклическую динамику, на которые накладываются особенности конъюнктуры рынка. Специалисту это ясно и из теории, и из практики. Разумеется, и при отсутствии каких-либо катастроф на фондовом рынке, конечно же, возможны некоторые кратковременные флуктуации в реальном процессе изменения прибыльности операции. Однако мгновенные реакции на любые из возникающих флуктуаций неминуемо приведут только к излишнему перерасходу психологических (нервных) и материальных ресурсов, которыми обладает предприниматель, вызовут излишнее «раскачивание» ситуации.

Основная сложность в реализации подхода состоит в необходимости строить прогноз развития процесса и определять разумные границы области реагирования на возможные отклонения реалий от прогноза (так называемой области «свободы принятия решений»).

Что касается технологии осуществления адаптивного динамического управления рисками, то ее реализация возможна только в том случае, если риск-менеджер наметил требуемый уровень прибыли, предельный допустимый уровень потерь от проведения финансовой операции, а также границы свободы принятия решений — рамки «коридора реагирования» на складывающиеся ситуации. Технически границы свободы принятия решений задаются оптимистическим и пессимистическим прогнозами развития ситуации. Траектории оптимистического и пессимистического течения процесса формирования прибыли представлены на рис. 6.3(б) тонкой и полужирной пунктирными линиями соответственно.

Из анализа рис. 6.3(б) следует, что, согласно оптимистическому прогнозу, составленному нашим финансовым менеджером, затраты на проведение финансовой операции (т.е. потенциальные убытки), которые формируются в момент  $t=0$ , должны окупиться в момент  $t_0$ . К моменту  $t_0$  финансовая операция должна будет завершиться, так как, согласно этому оптимистическому прогнозу, будет достигнут требуемый уровень

прибыли. Аналогичные моменты времени для пессимистического прогноза течения процесса формирования прибыли обозначены на рис. 5.3(б) через  $t_1$  и  $t_k$  соответственно. Реальную траекторию процесса изменения прибыли в ходе финансовой операции по-прежнему будем отмечать на нашем рисунке жирными стрелками. Точки сочленения стрелок на рис. 6.3(б) обозначают моменты принятия текущих управленческих решений, изменяющих направление течения реального процесса.

Например, как видно из рисунка 6.3(б), из начальной точки в момент  $t=0$  процесс развивался и приблизился к пессимистической границе коридора реагирования, что потребовало принять первое корректирующее решение. Траектория процесса изменилась. Однако, по-видимому, предпринятые меры оказались неадекватными сложившейся угрозе, и развитие процесса вплотную привело к критическому уровню допустимых потерь. Потребовались решительные действия с привлечением некоторой части резерва активных ресурсов, чтобы коренным образом изменить характер течения процесса и вернуть его в допустимые границы развития. Факт расходования резервов отображен на рис. 6.3(б), заштрихованной зоной, находящейся в области «Убытки» за пределами пессимистической границы коридора реагирования на ситуацию. Итак, в результате предпринятых управленческих мер финансовому менеджеру удалось вернуть процесс в управляемые рамки, и к моменту  $t_1$  была обеспечена окупаемость вложений. Однако вскоре план финансовой операции вновь оказался под угрозой, так как не были обеспечены нужные темпы прироста прибыли. Процесс начал затягиваться, а его течение все больше стало напоминать пессимистический сценарий. Вновь потребовались решительные меры и дополнительные ресурсы (заштрихованная зона на рис. 6.3(б) в области «Прибыль»). Они оказались вполне эффективными, и в результате в момент времени  $t_k$  был достигнут требуемый уровень прибыли финансовой операции. Следовательно, именно адаптивное динамическое управление рисками позволило в нашем примере достичь цели финансовой операции, а именно: получить прибыль не ниже требуемого уровня в течение времени  $t_k$  от начала операции, причем продолжительность  $t_k$  финансовой операции не вышла за пределы интервала  $(t_0, t_k)$ , заданного пессимистическим и оптимистическим сценариями развития процесса.

Рассмотренный нами пример, иллюстрирующий содержание двух основных способов снижения риска при проведении финансовой операции — статического и динамического, — достаточно наглядно демонстрирует их достоинства и недостатки. Статический (классический) способ имеет важное достоинство — он прост. Кроме того, он вполне адекватен для сравнительно кратковременных экономических проектов. Однако его можно и целесообразно применять только в тех условиях, когда имеется возможность строить прогнозы и есть достаточно дополнительных резервов ресурса для демпфирования внезапно возникающих существенных отклонений от расчетной прибыли. По своей природе статический способ снижения риска достаточно рискован, так как предприниматель при его реализации занимает как бы отстраненную позицию. Его воля и управленческие возможности ограничиваются только составлением стратегического замысла экономической операции (что, с помощью чего и каким образом сделать) и определением перечня тактических приемов снижения риска. Затем стратегический план и тактические приемы однократно (но не обязательно одновременно) приводятся в действие, а далее все определяется, так сказать, волей судьбы, поскольку предприниматель в процесс не вмешивается.

Способы снижения риска на основе динамической концепции адаптации более подходят для управления рисками в достаточно продолжительных финансовых операциях. Течение процессов в них происходит сравнительно инерционно, что дает возможность предпринимателю в режиме on-line оценивать текущую ситуацию и вырабатывать адекватные реакции. Однако для придания устойчивости процессу управления рисками свобода принятия управленческих решений должна быть ограничена введением зоны нечувствительности — коридора реагирования на ситуацию. Такой

коридор технически задается двумя сценариями развития процесса — пессимистическим и оптимистическим.

Однако сложности прогнозирования и установления границ свободы принятия решений не исчерпывают список трудностей в реализации динамической концепции управления рисками. Ведь и прогноз, и границы свободы принятия решений — это всего лишь важная априорная информация для принятия тактических решений в каждый момент проведения финансовой операции. Потребуется оперативно получать еще и текущую информацию, а затем, сопоставив реалии с прогнозом, в динамическом режиме оперативно генерировать возможные (в смысле свободы принятия решений) управленческие реакции. И наконец, потребуется принять тактическое адаптивное решение — выбрать из возможных реакций наилучшую в данный момент, реализовать ее и затем — вновь наблюдать за ходом процесса и строить прогнозы и т.д.

Ясно, что для того, чтобы осуществить подобную адаптацию, нужно иметь хорошие «резервы» — резерв оптимизма и веры в то, что все под контролем, резерв времени на реагирование и резерв ресурсов на осуществление наилучшей для данного момента времени реакции на сложившуюся ситуацию. Только в комплексе все это может обеспечить более адекватные, по сравнению со статическим управлением, критерии исполнения управленческих решений и расширяет возможности контроля. Как видим, адаптивный динамический подход к управлению рисками есть не что иное, как непосредственное следование системным принципам адаптивного поведения сложной системы.

Разумеется, теперь становится понятным, что для осуществления практических мероприятий по переходу к концепции активного использования рисков обязательно нужно будет наладить процесс непрерывной генерации прогнозов. Построение сценариев — это достаточно сложная работа, требующая наличия подробной информации (данных, фактов, слухов) из предыстории, налаженного мониторинга экономических и социально-политических процессов в стране и за рубежом, подготовленных специалистов и мощного специального математического и программного обеспечения для ЭВМ. По понятным причинам все это может себе позволить далеко не каждый предприниматель. Кроме того, необходима большая «политическая воля», чтобы сменить концепцию и настроить сознание персонала на работу по-новому.

Но выигрыш за все перечисленные трудности и затраты тоже немалый. Применение адаптивных технологий управления рисками позволяет смело вторгаться в ранее не изведенные сферы предпринимательства, поскольку появляются возможности, позволяющие своевременно выявлять и идентифицировать новые спектры деловых рисков, а также компоненты базового набора новых управленческих действий и новых реакций, которые будут наиболее эффективно воздействовать на факторы доходности и роста. После того как динамическая концепция принята, а вся технология адаптивного управления рисками налажена, задача риск-менеджеров сведется к творческому процессу, суть которого будет состоять в том, чтобы на основе базового набора реакций на риски наилучшим образом сформировать конкретные управленческие реакции (действия) в каждый момент управляемого процесса. Для решения творческой задачи синтеза риск-решений на основе базового набора риск-менеджеру потребуется четко ответить на два главных вопроса:

- какие из учтенных при построении прогноза факторов доходности и роста являются наиболее действенными и какие из спрогнозированных рисков обусловлены действием этих факторов прибыльности?
- как выявленные факторы структурированы и чем конкретно на каждый из них лучше всего воздействовать?

Однако еще раз подчеркнем: не следует забывать, что в принципе любая адаптация возможна только тогда, когда система управления деятельностью организации (экономической деятельностью предприятия) обладает некоторым достаточно большим запасом устойчивости по отношению к негативным проявлениям риска и достаточным

оперативным резервом активных ресурсов для соответствующего реагирования на изменения обстановки. Позволить себе роскошь применить на практике более перспективную и выгодную концепцию управления рисками может не всякое предприятие, а только достаточно сильное, т.е. финансово устойчивое. Руководство такого предприятия, ориентирующееся на адаптивную динамическую концепцию управления рисками, обязано выделить для целей такого риск-менеджмента специальные операционные активы из общего капитала (общей акционерной стоимости) и затем распределять их в интерактивном режиме между двумя обозначенными задачами управления рисками.

Таким образом, текущее экономическое состояние предприятия, его наличные доходы, перспективный рост и обусловленные ими риски становятся сегодня основными движущими силами обеспечения сохранности и дополнительного роста капитала (акционерной стоимости). Только взвешенный учет каждого из указанных обстоятельств в настоящее время дает возможность получить наиболее адекватную и точную экономическую оценку для любого бизнеса. Что касается конкретного спектра управленческих действий и подходов к формированию из них базового набора реакций, то эти вопросы будут рассмотрены в следующих разделах.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Чем объясняется современный интерес к управлению рисками?
1. В чем заключается необходимость управления рисками в предпринимательстве?
2. Какие принципы используются в риск-менеджменте?
3. Как осуществляется выбор стратегии риск-менеджмента?
4. В чем смысл концепции активного поведения в рискологии?
5. Дайте характеристику динамической концепции управления рисками.
6. Какие классические методы снижения финансовых и валютных рисков применяются в практике предпринимательства?

#### Список рекомендованной литературы

1. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Риск-менеджмент: Учебное пособие. — М.: Гардарики, 2005. - 285 с: ил.
2. Управление рисками в предпринимательстве /С.Н. Воробьев, К.В.Балдин. – 4-е изд., испр. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2013. – 482 с.

### **Тема 7. Стратегические основы управления рисками в организации**

#### **ПЛАН**

1. Интегрированный подход к структуре службы риск-менеджмента фирмы.
2. Концептуальные и стратегические направления снижения риска.
3. Современные требования к управлению рисками.
4. Контроль и отчетность процесса управления рисками.

#### **7. 1 Интегрированный подход к структуре службы риск-менеджмента фирмы**

Вполне понятно, что знать о возможном проявлении риска предпринимателю необходимо, но далеко недостаточно. Ведь нужно будет принимать какие-то меры для обеспечения достижения цели предпринимательской операции. А для этого нужно будет оценить, как влияет тот или иной вид риска на результаты подобной деятельности, и каковы его возможные последствия. Для планирования и проведения любой рискованной предпринимательской операции важно знать не только номинации опасностей, не только иметь оценки тяжести возможных последствий, но также и получить оценки возможностей того, что неприятности произойдут.

Сегодня многие экономические процессы настолько усложнились, что становятся не под силу обычному руководителю, поэтому для решения проблем оценки и управления рисками в системе управления крупных организаций, как мы помним, создают специальные звенья. Постепенно сложился даже специальный термин «Corporate governance», который можно приблизительно перевести как «центр управления риском». Центр управления риском работает под руководством председателя правления фирмы во взаимодействии с корпоративным центром. В организациях среднего масштаба ограничиваются введением должности риск-менеджера. В современном представлении риск-менеджмент — это система управления риском и экономическими отношениями, возникающими в процессе управления. Риск-менеджмент как система управления состоит из субъекта управления и объекта управления. Эта система включает процесс выработки цели риска и рискованных вложений капитала, определение вероятности наступления события, выявление степени и величины риска, анализ окружающей обстановки, выбор стратегии управления риском, необходимых для данной стратегии приемов управления риском и методов его снижения, осуществление целенаправленного воздействия на риск. Указанные процессы в совокупности составляют этапы организации риск-менеджмента. При этом полномочия отчетных единиц риск-менеджмента касаются определения направлений риск-менеджмента в своих подразделениях и выбора в них методов риск-менеджмента. Корпоративный центр: оказывает помощь отчетным единицам при разработке и проведении мероприятий по манипулированию риском; оценивает приемлемость рисков, идентифицированных и представленных в риск-репортинге (описание, определение, оценка); оказывает содействие в развитии и применении методов, инструментария риск-менеджмента. Центр ответствен за обеспечение качества всех действий отчетных единиц в совместной работе с формированием центра управления риском. Полномочия центра распространяются на инициативное проведение специальных исследований в определенной области по согласованию с центром управления риском и ревизионной комиссией корпорации; разработку и актуализацию специализированных направлений в соответствии с требованиями риск-менеджмента по согласованию с центром управления риском.

Согласно сложившимся к настоящему времени воззрениям риск-менеджмент представляет систему оценки риска, управление риском и экономическими (точнее, финансовыми) отношениями, возникшими в процессе этого управления, и включает стратегию и тактику управленческих действий. Под стратегией управления здесь по-прежнему следует понимать концептуальное направление и обобщенные способы использования средств для достижения поставленной цели. При этом каждому способу управления соответствует определенный набор принципов, правил и ограничений для принятия наилучшего управленческого решения. Стратегия обеспечивает необходимость содержательно концентрировать усилия менеджеров на вариантах возможных действий, не противоречащих принятой стратегической концепции. После достижения цели предпринимательской деятельности менеджеры осуществляют оценку жизнеспособности провозглашенных целей, оценку фактически достигнутых результатов и принимают решение относительно будущего использованной стратегии. Например, стратегия может быть оставлена без изменения, доработана или может прекратить дальнейшее существование.

Что касается тактики в ее использовании для риск-менеджмента, то здесь под ней понимают теорию и практику применения конкретных методов и приемов менеджмента для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Иногда к задачам тактики относят также и выбор наилучшего решения и самых конструктивных в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления. Однако эта позиция в отношении задач тактики несколько завышена, поскольку она входит в противоречие с содержанием принципа свободы принятия решений, о котором мы уже упоминали.

Концептуально систему риск-менеджмента можно определить следующим образом. Прежде всего это специально внедренная в производство (в бизнес-организацию)

структура управления рисками. Ее главное целевое предназначение — своевременная идентификация, квантификация (шкалирование и соизмерение) и взаимоувязка рисков по целям, объектам, субъектам, времени и ресурсам. Второй компонент системы — это, несомненно, ресурсы. На их основе будут формироваться реакции на риски. Главная составляющая таких ресурсов — достаточные инвестиции для обеспечения целей менеджмента при осуществлении управления рисками. Третий компонент системы риск-менеджмента определяется тем, что любые идеи все равно реализуются конкретными людьми, при этом они же оперируют и выделенными на управление рисками ресурсами. Другими словами, третий компонент системы управления рисками — это самостоятельная бизнес-культура риска, которая формирует, направляет и усиливает процессы принятия решений по управлению рисками. Руководствуясь этими базовыми элементами, персонал, менеджеры и бизнес-единицы на фоне ведущейся предпринимательской деятельности в нужное время задействуют те или иные инструменты и методы, создаваемые специально для эффективного и последовательного управления рисками всей организации.

Как только перед организацией встает необходимость изменений, структура управления рисками должна соответствующим образом приспособливаться. Структура риск-менеджмента начинает жить как бы собственной жизнью. Это важно и крайне необходимо. Иначе новая «непроизводственная» система будет просто обузой для основной деятельности. Но как это происходит? Начнем с того, что подобная система должна быть самоорганизующейся в кибернетическом смысле этого слова. Это значит, что, прежде всего система управления рисками должна содержать в себе пассионарных (страстных, небезразличных, ищущих) личностей, она должна обладать способностью и возможностью привносить новый, собственный взгляд на деятельность предприятия и участвовать в управлении структурными изменениями. Это позволяет на многое взглянуть по-новому, открыть новые горизонты, увидеть новые возможности и связанные с ними риски.

Вот примеры. В середине 60-х гг. XX века автомобильная компания «Форд», по сути, монополизировала автомобильную промышленность и рынки сбыта в США. Ее положение казалось незыблемым, и поэтому среди владельцев и менеджмента не в почете были рискованные новшества и кардинальные решения. Внезапно это вызвало «скандал в благородном семействе» — привело к столкновению мнений владельца компании «Форд» с мнением ее главного менеджера Ли Яккоки. Яккока предположил, что со временем осторожная стратегия погубит компанию, и начал настаивать на проведении структурных преобразований. В частности, он предлагал ввести в структуру компании что-то вроде отдела риск-менеджмента, убеждал придать бизнес-единицам компании большую самостоятельность, предлагал ограничить жесткость администрирования, проводившуюся в жизнь старыми мастерами (настаивал на отмене принципа «делай, как я сказал»). Чье-то собственное видение перспективы компании «Форд», отличное от мнения самого Форда, не устраивало ее амбициозного владельца, и он объявил Яккоку некомпетентным.

Такого оскорбления горячий итальянец не мог стерпеть. Яккока пишет в своей известной книге «Путь менеджера», что он пообещал Форду, что уйдет в умирающую автомобильную компанию и сделает ее выше, чем компания «Форд». Такой компанией в то время был «Крайслер». Яккока сдержал свое слово и доказал правоту своих идей — «Крайслер» стал выше, чем «Форд».

Другой пример. Корпорация «Поляроид» (штаб-квартира в Кембридже, штат Массачусетс) была основана в 1937 г. доктором Э.Х. Лэндом с целью производства так называемых «продуктов-поляризаторов», таких, как солнцезащитные очки, фотофильтры, лампы, не вызывающие сильного ослепления. Вскоре после Второй мировой войны Лэнд разработал новый способ проявления и печати фотографий. В отличие от трехстадийного процесса, принятого в обычном фотоделе, в основе действия принципиально новой фотокамеры «Лэнд» лежал принцип одностадийности. Фотография оказывалась готовой

уже через 60 секунд, а не через несколько дней. Совершенно не требовалось никакого дополнительного оборудования, кроме самой камеры и пленки.

Общий объем продаж фирмы «Поляроид» в 1963 г. превысил 123 млн. долларов. Но уже в начале 1964 г. поставки и реализация камеры «Аутоматик 100 Лэнд» были расценены как неудовлетворительные. Наиболее продвинутые специалисты маркетинговой службы настаивали на том, чтобы камера была усовершенствована, а цена — снижена. Наиболее радикальные «вольнодумцы» даже предложили выпускать в дополнение к существующей новую, более качественную и дешевую модель. Это, по существу, то же, что спустя 30 лет начали пропагандировать и активно использовать предприниматели Юго-Восточной Азии. Кроме того, выдвигались требования повысить самостоятельность торговых агентов и дилеров.

Главным недостатком существовавшей в то время системы розничной торговли была ее замедленная гибкость по отношению к изменениям обстановки на рынке. К тому же система «торговый агент — дилеры» не позволяла получать информацию о продажах в режиме on-line. В итоге была введена новая система подразделения дилеров на группы с делегированием торговым агентам большей самостоятельности в решениях. Система доказала свою высокую жизнеспособность.

И наконец, еще одно существенное обстоятельство, связанное со стратегией риск-менеджмента. Не секрет, что часто топ-менеджеры и руководство бизнес-единиц по-разному смотрят на приоритеты стратегических и тактических целей предпринимательской деятельности. Бывает также, что на некоторых этапах жизненного цикла предприятия эти цели вообще входят друг с другом в противоречие. Так вот, мало того, что в организацию привносят новое видение ее состояния, система риск-менеджмента затем требует, как бы «распределения ответственности». Рождается идея и ставится актуальная задача уравнивания целей всей организации по их значимости. Происходит как бы единение стратегических целей с тактическими, а тактических — с технологическими (процессуальными).

Подобное единение в понимании целей оказалось крайне необходимым для того, чтобы построить управление рисками действительно в соответствии с главной миссией и основными целями деятельности предприятия. Результатом такого единения является новое качество: формируется концептуальная основа для того, чтобы анализировать опасности, неопределенности и возможности, соответствующие каждой бизнес-цели. Кроме того, это дает возможность оценивать и развивать целостное регулирование, направленное на демпфирование отрицательных воздействий рисков. А далее все как обычно: остается только осуществлять непрерывное, в реальном масштабе времени управление рисками. По мере реализации предлагаемых мер (реакций на риски) появляется новая информация и генерируется очередное непредвзятое видение текущего состояния системы. Это, в свою очередь, стимулирует новые взгляды. В результате предприятие (организация) непрерывно создает и развивает (совершенствует, улучшает) методы и систему управления рисками, постоянно ищет инструменты и методы следующего поколения. В итоге управление рисками, внедренное в качестве самоорганизующейся подсистемы в систему предприятия, повышает ее бизнес-эффективность. И происходит это не столько за счет увеличения управленческого аппарата, сколько за счет системного, т.е. более полного и качественно взаимоувязанного, учета соотношений между главными компонентами рискованной деятельности — уровнями выгоды и степенью угроз.

Таким образом, к настоящему времени уже сложились определенные представления как о самой системе риск-менеджмента, так и о ее стратегии, тактике и функциях. И все же пока содержание и функции риск-менеджмента толкуются все еще неоднозначно. В специальной литературе под ними иногда понимают сравнительно самостоятельные части управления программой страхования фирмы от имущественных, персональных рисков и рисков ответственности. Иногда даже дают значительно более широкое толкование, поскольку управление коммерческой организацией включает не

только материальную и финансовую составляющие, но и широкий спектр задач социального, экологического, психологического характера.

Во многом, по-видимому, подобное положение объясняется тем, что крупные корпорации и фирмы, которые стремятся к получению дополнительных прибылей, почти все время заняты продвижением новой или усовершенствованной продукции на рынке. При этом крупные фирмы часто вторгаются в малоизвестные и уже занятые сегменты рынка, используют агрессивную стратегию снижения цены для привлечения новых покупателей (типа стратегии «азиатских драконов», действующих под лозунгом: «Врываемся сразу везде и наносим массированный удар!»). И все время покупают и продают финансовые активы, рискуют, рискуют, рискуют... Ясно, что при этом они сталкиваются с весьма широким спектром факторов риска, требующих изучения, учета, измерения. В качестве примера вынужденной широты охвата рисков в табл. 7.1 представлены факторы, которые принимали во внимание риск-менеджеры корпорации Microsoft.

Таблица 7.1- Факторы риска, которые принимали во внимание риск-менеджеры корпорации Microsoft во второй половине 1997 г.

| Номинации групп факторов риска       | Описание источников потерь или убытков для групп  |
|--------------------------------------|---|
| Природные                            | Землетрясение, вулканическое извержение, неблагоприятная погода   |
| Финансовые                           | Валютные курсы, неплатежеспособность, процентная ставка, стратегические инвестиции, неплатежи, необратимость, государственный контроль, портфельный дефолт  |
| Риски работодателя                   | Страховые пособия, фидуциарные обязательства, обязательства работодателя  |
| Производственные риски               | Подделки, внешнеполитические торговые риски, ключевой исполнитель, пиратство, похищения и выкупы, информационная безопасность, непорядочность персонала, износ материально-технических ценностей, воровство |
| Обязательства и (или) судебные риски | Деловая практика (антитрестовские законы), нарушение авторских прав, ответственность за продукт, договорные риски, ошибки и упущения, трудовое законодательство, продавцы и поставщики, общественная сеть   |

Анализ данных, представленных в табл. 7.1, позволяет легко представить себе, каким должен быть уровень знаний, умений и навыков, а в конечном итоге — набор функций, которые должны будут выполняться при выработке решений по риск-менеджменту. Ведущие организации сегодня хорошо понимают, что полный спектр рисков не может быть оценен интуитивно или изолированно. Поэтому приходится заново, иногда на ходу принимать решения относительно проектирования и создания организационных структур, систем и процессов управления рисками. При решении подобных задач на сегодняшний день за основу берут два основных подхода, получивших названия *интегрированного* и *рассеянного*. Интегрированный подход кажется более действенным и отвечает более успешной практике. Поэтому многие фирмы развивали структуры управления интегрированным риском для обеспечения большей уверенности в достижении своих предпринимательских целей. Такие структуры представляют современное управление деловыми рисками мирового уровня. Однако интеграция не случается сама по себе. Это неизменно результат преднамеренной стратегии управления. Поэтому интегрированный подход особенно эффективен, когда факторы риска являются общими и для функциональных, и для бизнес-единиц, когда функциональные и бизнес-единицы высоко взаимозависимы, а также когда инструменты и методы, развитые в одной единице, могут легко применяться к другим единицам.

Что же является общим при реализации интегрированного подхода?

Прежде всего, это само отношение менеджмента к риску. При интегрированном подходе риск рассматривается в большей степени как дополнительные возможности в

развитии предприятия и возможности в получении новых прибылей, а не как угрозы, которых следует тщательно избегать. Менеджмент, ориентирующийся на интегрированный подход, видит в риске приобретение дополнительного конкурентного преимущества путем фокусировки усилий на ключевых факторах успеха и улучшенном оперативном управлении. При этом реализуемые на практике бизнес-действия не только сосредоточиваются на финансах, но и охватывают также все возможности действий организации.

Интеграция критична, когда менеджмент стремится к раздельному корпоративному видению всей организации. Следует иметь в виду, что предельно интегрированный подход к управлению рисками использует общее информационное поле и общий тезаурус («общий язык»), разделенные инструменты и методы, и периодические оценки общего профиля риска для всей организации.

Рассеянный подход применяется, когда факторы риска существенно отличны для функциональных и бизнес-единиц, а также тогда, когда функциональные и «производственные» единицы работают весьма независимо. При подобном подходе отсутствуют любые направленные усилия по исследованию рисков организации в совокупности или типичные методы, годные для всех производственных единиц. Этот подход также требует, чтобы менеджмент распределял ресурсы организации с учетом многочисленных требований капитала. В то же время менеджмент предприятия может и преднамеренно принять рассеянный подход к управлению рисками, однако на практике это происходит в результате общего устремления. Предельно рассеянный подход к управлению рисками позволяет каждой функциональной или каждой бизнес-единице создавать собственное информационное поле и собственный язык для управления рисками, а также собственные инструменты и методы.

Чему же следовать? Что принять — интегрированный или рассеянный подход к управлению рисками? Этот вопрос касается разработки и принятия решения о создании организационных структур, систем и процессов управления рисками. Никаких общих рекомендаций на этот счет, к сожалению, нет. В каждой организации менеджмент должен самостоятельно решить, каким должен быть их подход к риску.

## **7.2 Концептуальные и стратегические направления снижения риска**

Стратегические направления деятельности в любой целенаправленной сфере редко, когда формируются волонтаристски. Значительно чаще они диктуются ситуацией, сложившейся на момент формирования или изменения стратегии. Например, уже упомянутые нами «азиатские драконы» поздно вышли на мировой рынок. Поэтому им ничего иного не оставалось, как предпринять стратегическое наступление «на всех фронтах». Сегодня они присутствуют во всех сферах: быт (в частности — питание, одежда и обувь, бытовая техника, лечение, игры, развлечения и т.п.), наука и культура, промышленность, строительство и архитектура, сельское хозяйство и даже космос.

Сегодня почти невозможно найти какую-то страну, в которую бы назойливо ни вторглись такие брэнды, как Honda, Hyundai, KIA, LG, Mitsubishi, Nissan, Samsung, Sony, Toshiba, Toyota, JVC и др. При этом, если западные предприниматели действуют под вполне разумным лозунгом «Выше качество — выше цена», то восточные фирмы в экономической войне за рынки сбыта и покупателей взяли на вооружение провокационный и очень рискованный девиз: «Выше качество — ниже цена». По этой причине у восточных предпринимателей риски очень высоки.

Но это компенсируется очень надежным фактором: основу стратегического направления по снижению непрерывно возникающих угроз частному бизнесу составляют поддержка государства и самоотверженность персонала. При таком взгляде на ситуацию прибыли оказываются весьма немалыми. Судите сами. В середине 60-х гг. XX в. американцы потешались над очень дешевыми, но неуклюжими автомашинами из Японии, которые не имели даже электрических стеклоподъемников. Сегодня почти половина

американцев ездят на японских и корейских автомашинах, почти весь мир заполнен японскими, корейскими и тайландскими телевизорами и носит в кейсах корейские и малазийские ноутбуки. Это о чем-то говорит.

Альтернативная позиция — это стратегическая оборона на «занятых рубежах». Стратегическое направление здесь — страхование. Оно достигло изощренных форм. На Западе сегодня виртуозно страхуют все и вся, всегда и везде, по нескольку раз. Пока еще это спасает от значительных потерь или убытков, западный бизнес еще держит рубежи, но ведь в осаде вечно не просидишь. Приходится и европейским, и американским предпринимателям перенимать восточные новшества, в частности переходить, к государственному страхованию инновационных предпринимательских проектов.

Мы обсудили суть двух альтернативных стратегических направлений управления рисками. Это как бы два полюса. И их суть достаточно очевидна, поскольку они порождены двумя основными стратегиями бизнеса — активной, наступательной, и пассивной, оборонительной. Что касается подавляющего большинства реальных предпринимательских ситуаций, то они не являются в чистом виде ни оборонительными, ни наступательными. Поэтому и выбор той или иной стратегии действий при управлении рисками, никогда не будет простой задачей, хотя бы потому, что предпринимателю нужно будет решиться отказаться от прежней стратегии, которая, возможно, сделала его уважающей себя личностью, и найти что-то новое, которое еще не известно, как себя покажет. Что же можно предложить в качестве методологической поддержки при принятии решений о стратегии риск-менеджмента? Естественно, только методологию принятия решений на основе системного подхода. Нужно только эту общую схему принятия решений адаптировать к проблемной области управления рисками.

Концептуальная суть теории принятия решений (ТПР) вполне доступна пониманию каждого и не требует каких-либо специальных знаний. Она требует лишь согласиться с основными концепциями и принципами ТПР. Для того чтобы их напомнить, обратимся к рис. 7.1. Поскольку ТПР рассматривается как практическое приложение системного подхода к теории управления, основополагающей является концепция системы. Ее концентрированным выражением для различных сфер предпринимательской деятельности может служить фраза типа: «Мы никогда не делаем что-то одно». Стремясь к увеличению выгоды, произвольно увеличивают риск, а улучшая качество жизни в одном месте, непременно ухудшают его в другом (например, добывая энергоносители для Европы, оказывают вредное экологическое воздействие на среду обитания в Азии, в частности в Сибири) и т.п.

Концепция рационального поведения не рекомендует надеяться на авось, а предлагает конструктивную позицию: «Прежде чем на что-то решиться, лучше подумать». Концепция наилучшего решения, непосредственно связанная с первыми двумя, призывает не тратить ресурсы попусту и стимулирует понимание того, что «бороться стоит только за лучшее». На концептуальном «фундаменте» ТПР надстраивается «крыша» ее основополагающих принципов. Главный из них мы уже упоминали. Это принцип цели: «Хорошенько подумайте, чего вы хотите, а затем только следите, чтобы это делалось наилучшим и самым дешевым способом».

Два других принципа, обозначенных на рис. 7.1 соответствующими высказываниями, — это принцип множественности альтернатив (по номеру — второй) и принцип измерения (по номеру — третий). Именно третий принцип провозглашает необходимость специальных знаний при измерении и сопоставлении. Другими словами, особые знания могут потребоваться менеджеру только тогда, когда ему нужно будет количественно обосновать предложения для принятия решений. В таком случае, разумеется, необходимо обладать определенными познаниями в математике, чтобы достаточно точно рассчитать влияния факторов неопределенности и получить оценки будущих результатов.

#### ПРИНЦИПЫ:

1. Хорошенько подумайте,

- чего вы хотите»  
(принцип цели)
2. «Никогда не отвергайте и никогда не принимайте решение, если оно у вас единственное. Постарайтесь найти другие альтернативы»  
(принцип множественности альтернатив)
3. «Измеряйте и сопоставляйте» (принцип измерения)

#### ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ КОНЦЕПЦИИ:

1. «Мы никогда не делаем что-то одно»  
(концепция системы)
2. «Прежде чем на что-то решиться, лучше подумать»  
(концепция рациональности)
3. «Бороться стоит только за лучшее»  
(концепция наилучшей альтернативы)

Рисунок 7.1 – Концепции и принципы ТПР

Иначе просто не удастся обрабатывать информацию с целью нахождения наилучшего упорядочения вариантов решений и достичь той убедительности и доказательности, которая присуща, например, графикам или диаграммам. Но это, как правило, происходит не в первую и не во вторую очередь. А пока что можно утверждать, что на основе вышеприведенных концепций и принципов рассматриваются лишь четыре элемента, присущих всем содержательным целевым теориям (системам) принятия решений. Поскольку цель ТПР — разрабатывать процедуры выбора, так называемого наилучшего решения, то естественно, что первый элемент такой теории — это то, из чего можно будет выбирать, т.е. множество альтернатив. Иными словами, это вопрос, «Каков выбор и каковы возможные действия?» и ответ на него.

Следующий элемент ТПР относится к существованию «механизма ситуации»: «Каковы связанные с проблемой выбора факторы неопределенности? Одно- или многозначные связи между альтернативами и событиями?» Для реализации третьего принципа важно знать ответ на следующий вопрос: «Каковы возможные результаты (последствия)?».

И, наконец, поскольку решения принимает субъект (ЛПР), система включает и его. В результате формируется четвертый элемент, дидактическим образом которого могут служить вопросы типа: «Что важно для лица, принимающего решения? Какими критериями оно будет руководствоваться для осуществления наилучшего выбора?»

При адаптации концептуальной системы, моделирующей элементы ТПР применительно к задачам управления рисками, все подобные элементы могут содержательно отобразены так, как они представлены в табл. 7.2.

Таблица 7.2 - Основные этапы принятия решений применительно к задачам управления рисками

| Этап принятия решения  | Содержание этапа  | Основной результат для риск менеджмента   |
|--|---|---|
| Уяснение цели предпринимательской деятельности в русле текущей стратегии бизнеса   | Обеспечение принципа цели. Выбор наиболее актуальной цели деятельности по критериям прибыли и риска, формирование перечня задач бизнес-единиц | Своевременное выявление потенциальных «узких мест» в будущей деятельности (противоречий между стратегически ми целями и тактическими задачами бизнес-единиц)              |
| Идентификация и номинация рисков будущей предпринимательской деятельности в рамках | Установление ведущего типа неопределенности. Системное исследование возможных источников опасностей и причин потерь, определение системного   | Своевременное формирование у топ-менеджеров и руководителей бизнес-единиц целостных представлений об основных источниках опасностей и угроз, о «механизмах» их влияния на |

|  |   |  |
|--|---|--|
| выбранной цели   | типа неопределенности для главного источника возможных потерь, ранжирование других причин по степени их опасности   | эффективность предприятия  |
| Измерение основных характеристик «механизмов» риска                      | Прогнозирование уровня полезного эффекта, времени и степени его проявления, а также моментов возникновения и основных характеристик возможных угроз                                       | Своевременное обеспечение топ-менеджеров и руководителей бизнес-единиц критериями оценки риска, а также информацией о времени, месте и формах предполагаемого проявления опасностей, влияющих на эффективность достижения цели |
| Формирование рациональной стратегии управления рискованной деятельностью | Генерация множества альтернатив (способов) управления рисками и системный анализ альтернатив с целью подготовки рекомендаций по их использованию в процессе производственной деятельности | Своевременное обеспечение топ-менеджеров и руководителей бизнес-единиц информацией о рекомендуемых способах управления рисками, а также методическими рекомендациями по их применению  |
| Оценка фактически достигнутых результатов                                | Контроль процесса практической реализации стратегии управления рисками и разработка тактических рекомендаций  | Своевременное информирование топ-менеджеров и руководителей бизнес-единиц о существенных отклонениях результатов от намеченных и представление предложений по корректировке риск-стратегии                                     |

Началом управления рисками в намеченной предпринимательской деятельности, естественно, является определение стратегии, целей и тактических задач для самой этой деятельности. Ведь совершенно ясно, что управление рисками не должно приносить в основной процесс никаких дополнительных потерь или убытков. Управление рисками должно в точности согласоваться с целями предприятия. Этого можно достичь, если при организации риск-менеджмента руководствоваться системным принципом цели.

Для практической реализации принципа цели риск-менеджеры просто обязаны участвовать в процессе выбора топ-менеджерами предприятия наиболее актуальной цели его деятельности. Для вынесения окончательных суждений строят концептуальные (прогнозные, предварительные) оценки по критериям прибыли и риска. В итоге совместных консультаций руководителя предприятия со специалистами службы риск-менеджмента окончательно намечается стратегическая цель предприятия и формируются тактические задачи для бизнес-единиц. Подобная процедура позволяет уже на ранних этапах планирования деятельности предприятия своевременно прогнозировать возможные «узкие места», принципиальные противоречия между стратегическими целями и тактическими задачами бизнес-единиц, ориентировать все заинтересованные стороны в будущих горизонтах риска.

После того, как цели намечены и задачи согласованы, когда основные направления деятельности определены, службе риск-менеджмента следует немедленно приступить к идентификации и номинации рисков будущей предпринимательской деятельности, т.е. наиболее надежно оценить будущие перспективы рискованной деятельности. Еще раз вспомним, что согласно общей теории измерения наиболее надежными являются оценки, вынесенные в качественных шкалах — номинальной, ранговой и балльной. При качественной оценке в номинальных шкалах используются утверждения типа: «маловероятно», «вероятно», «очень вероятно» или «менее вероятно, чем...», «одинаково вероятно с...», «более вероятно, чем ...» и т.п. Подобные оценки легко затем превратить в упорядочения факторов, источников, «механизмов» и пр., т.е. в их ранжировки, а последние уточнить с использованием балльных шкал (как правило, 100-балльных). При количественной оценке устанавливается числовое выражение уровней потерь и выгод, а также при необходимости оценок вероятностей их появления.

Однако непосредственно сразу получить все оценки составляющих риска (т.е. и по уровням выгод, и по уровням потерь) невозможно. И чтобы не упустить что-то, а тем

более не запутаться, лучше следовать хорошо зарекомендовавшей себя на практике трехэтапной процедуре «номинации — тенденции — пропорции». На этапе «номинаций» используют вербальное описание цели бизнес-операции, тщательно моделируют желаемое будущее, формально воспроизводя его в виде некоего требуемого результата.

Затем, действуя по схеме: «Вот эти частные критерии отнесем к категориям «выгода», «эффект», а вот те — к категориям «затраты», «убытки» ...», формируют представление о номинациях (именованных классах) возможных исходов будущей производственной операции. Далее осуществляют содержательный анализ факторов, задающих тип «механизма ситуации». Делается это с целью установления ведущего типа неопределенности «механизма» ситуации, а также системного исследования возможных источников опасностей и причин потерь.

Здесь руководствуются важной экономико-социальной закономерностью, получившей название правила (аксиомы) «20/80» Парето (иногда его именуют и наоборот — «80/20»). Оно звучит удивительно просто и выразительно: *«Всего лишь около 20% факторов являются ведущими, так как именно они дают примерно 80% суммарного эффекта, а остальные примерно 80% факторов дают всего лишь около 20% суммарного эффекта».*

Итак, задача руководства предприятия и специалистов риск-менеджмента на этапе номинации рисков — выделить эти самые 20% источников риска, которые и определят на 80% объемы возможных убытков и потерь. Это ведущие факторы риска. Остальные 80% источников риска принесут в деятельность предприятия в среднем не более 20% потерь. В результате в ходе проводимых подобным образом системных исследований и консультаций у топ-менеджеров и руководителей бизнес-единиц заранее и своевременно формируются целостные представления об основных источниках опасностей и угроз, о «механизмах» их влияния на эффективность предприятия. Теперь, после завершения этапа «номинаций», все оказываются в более выгодной ситуации, чем перед ее началом, поскольку, согласно римской поговорке, «кто предупрежден, тот — вооружен». И, кроме того, после этого можно сконцентрировать усилия на ключевых проблемах борьбы с рисками, а не заниматься нерациональной и расточительной «*Bellum omnius contra omnes*» (это еще одна римская поговорка, переводимая, как «Война всех против всех»).

Когда концептуальные оценки «затрат» и «эффекта» в номинальной шкале получены, а ведущие факторы риска определены, можно приступать к следующему этапу — измерению основных характеристик «механизмов» риска. Вначале следует произвести ранжирование «неведущих» факторов риска по их вкладам в объемы возможных потерь. Это позволит оценить «тенденции» наращивания рисков в процессе деятельности. Затем следует перейти к разработке прогноза будущих результатов предпринимательской деятельности в качественной шкале. Прогнозирование уровня полезного эффекта, времени и степени его проявления, а также моментов возникновения и основных характеристик возможных угроз также производим по технологии «номинации — тенденции».

Следовательно, наиболее подходящая схема та же самая: вначале классифицировать возможные результаты в номинальной шкале с градациями типа «значительная выгода», «оправданные затраты», «допустимый ущерб» и соответствующие им альтернативные по предпочтительности значения (например, «незначительная выгода», «недопустимый ущерб» и т.п.), а затем, если окажется, что качественный результат вполне удовлетворяет ЛПП, уточнить «тенденции» качества, применив, например, 10% - ную шкалу. В результате могут быть выработаны суждения типа: «Выгода составит не менее 90% от уровня "весьма значительная"», «Ущерб не достигнет 50% от уровня "допустимый"» и т.п.

Оценка момента возникновения риска производится с целью установить, когда может возникнуть реальная опасность потерь и сколько времени может понадобиться для принятия мер по демпфированию риска. Ведь не секрет, что при формировании текущей тактики действий необходимо решить: «Находится ли уже предприятие в ситуации

с риском или можно немного подождать, пока ситуация прояснится, и не принимать скоропалительных решений в неопределенной на данный момент ситуации?»).

Если можно обождать, то возникает вопрос, сколько ждать (какого момента, события, чтобы войти в ситуацию с риском) и чего в этом случае ожидать. При этом необходимо иметь в виду, что ожидание имеет свои плюсы и минусы. Недолго ждать — мало изменится ситуация, мало информации для принятия решений, но зато больше времени для приведения в действие резервов и более продуманное их использование. Подождать подольше — будет больше ясности, но значительно сократится время на маневр силами и средствами, чтобы демпфировать возникший риск, возможен перерасход резервов (а ведь их может и не хватить).

Точность оценки момента возникновения нежелательных событий в процессе предпринимательской деятельности также зависит от полноты и объема начальной информации. И опять вначале оценку следует давать качественную (в смысле отношения предшествования). После того, как будут определены номинации времен наступления событий, руководству предприятия и экспертам нужно будет уточнить тенденции, чтобы получить основные ориентиры при оценке предпочтительности решений с применением более тонких методов. Например, тенденции могут выражаться суждениями такого типа, как: «Полезный эффект проявится не ранее, чем через 2 года, но и не позднее 2,5 лет», «Через 2 года эффект составит не менее 70% от требуемого» и др. На этапе оценки пропорций применяются количественные оценки. Наиболее распространенными формами вынесения суждений в количественных шкалах являются точечная, диапазонная и диапазонная с наиболее вероятным значением оценки.

Разумеется, получить «пропорциональные» оценки гораздо сложнее, но и качество решений, принимаемых на их основе, несравненно выше. Важно иметь в виду, что установление величин и характеристик исходов деятельности (величин потерь и выгод) на количественном уровне является непростой задачей не только потому, что она сложна сама по себе. Сложность любой экономической задачи во многом определяется также и тем, что практически нельзя потери и выгоды измерить только в денежном эквиваленте. При решении этой задачи необходимо учитывать не только экономические (например, финансовые) и физические закономерности, но и политические, социальные, культурные и другие аспекты предпринимательской деятельности.

Другими словами, для установления количественных пропорций по основным критериям риска приходится строить весьма разнообразные экономические и поведенческие модели. Высшая форма таких моделей — математическая. Это такой богатый источник информации для управления, что на основе моделей можно и строить номинации исходов и результатов, и выявлять интересующие риск-менеджера тенденции в течении процессов, и более точно устанавливая пропорции, связывающие уровни реакций на риск с уровнями откликов на эти реакции. При этом не только возрастает продуманность в действиях ЛПР, не только усиливается доказательный аспект в вырабатываемом решении, но и достигается большая экономия времени на обоснование решений по сравнению с шаблонными или «волонтаристскими» подходами к решению задачи управления рисками.

На основании анализа многолетних результатов успешного применения технологии «номинации — тенденции — пропорции» один из авторов данного пособия (Воробьев С.Н.) установил, что следование этой технологии в ходе всего процесса выработки решений приводит к проявлению полезного эмерджентного свойства. Этот полезный системный эффект проявляется в виде значительного повышения качества и обоснованности решений при одних и тех же затратах на получение необходимой управленческой информации или в виде существенного снижения затрат на получение информации для принятия решений с заранее зафиксированным качеством.

В частности, опыт указанного автора показал, что при измерениях по технологии «номинации — тенденции — пропорции» можно более чем на половину сократить затраты на обоснование решений по сравнению со случаем, если бы сразу начать строить

точные количественные модели или проводить дорогостоящие статистические и экспертные обследования. При этом оказалось, что частота рационального использования разных типов шкал для получения оценок критериев соответствует правилу «20/80» Парето. Например, при исследовании больших (крупномасштабных) проблем, при разработке концепций развертывания масштабных проектов примерно в половине общего числа случаев удалось при обосновании решений ограничиться измерениями в номинальных шкалах; еще примерно половина от оставшегося числа случаев выработки решений соответствовала получению вполне удовлетворительных рекомендаций и «наилучших альтернатив» при использовании всего лишь порядковых шкал. Следовательно, около 75% от общего числа проблем, решаемых в сложных проблемных ситуациях, оказываются вполне обоснованными даже при использовании качественных шкал критериев. И лишь примерно в 25% случаев на этапе детальной проработки решений и проектов ЛПР приходилось прибегать к использованию более совершенных, количественных шкал. Подобный опыт, конечно же, важен, поскольку при анализе проблемных ситуаций затраты на получение информации и моделирование составляют до 80% от общего уровня ассигнований на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки.

Своевременное доведение до топ-менеджеров и руководителей бизнес-единиц подобных прогнозных критериев обладает важным психологическим действием. Данная процедура помогает руководителям разного ранга и направления деятельности хорошо сориентироваться в рискованной перспективе и, кроме того, психологически готовит их к совместной работе по преодолению предполагаемых опасностей, влияющих на эффективность достижения цели. После подобной психологической подготовки очень эффективно проходит этап формирования рациональной стратегии управления рискованной деятельностью.

Разумеется, каждому предпринимателю необходимо знать, как уменьшить риск до приемлемого уровня. Каждое лицо, принимающее решение в бизнесе, должно заранее продумать, как оно будет снижать негативные последствия риска в случае возникновения неблагоприятных ситуаций. Как это делается конкретно, достаточно трудно объяснить без привязки к содержательной направленности предпринимательской деятельности. Например, значительно уменьшить риск можно на основе умелого прогнозирования и системного согласования целей и задач между отдельными бизнес-единицами холдинга, посредством передачи части риска другим фирмам путем хеджирования, а также методами страхования и самострахования. При этом самострахование реализуется путем создания специального резерва сил и средств на покрытие непредвиденных расходов и обеспечением покрытия убытков за счет части собственных ресурсов бизнес-единиц. Обычно самострахование целесообразно при угрозе уничтожения активных средств, стоимость которых невелика по сравнению с аналогичными показателями всего предприятия, или в случае риска потери значительного количества однотипного активного ресурса.

В случаях, когда риск рассчитать затруднительно или просто невозможно, принятие рискованных решений происходит с опорой на эвристические методы. По смыслу эвристика представляет собой совокупность неких логических правил и методических приемов, почерпнутых из опыта, для отыскания решений в ситуациях, которые просто не могут быть до конца формализуемы. Сущность эвристики хорошо выражает восточная мудрость, приписываемая Лао-цзы: «Если умный человек увидел, что он достиг успеха, он поступает так же в следующий раз; если его постигла неудача, он запоминает это, чтобы никогда больше так не делать».

Разумеется, надежность эвристик ничем не обусловлена, кроме веры и опыта. Тем не менее, ими пользуются, и они дают возможность получить вполне качественные решения. Риск-менеджмент разработал свою систему эвристических правил и приемов для принятия решений.

Так некоторые, полагают, что в качестве эвристических правил риск-менеджмента хорошо зарекомендовали себя следующие утверждения:

- нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;
- нельзя рисковать многим ради малого;
- положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения;
- при наличии сомнений принимается отрицательное решение;
- нельзя считать, что всегда существует только одно решение, возможно, что есть и другое.

Легко убедиться, что первые четыре правила соответствуют пессимистическим взглядам на риск и стратегии полного неприятия риска. Последнее эвристическое правило риск-менеджмента — это, по сути, системный принцип множественности альтернатив, о котором мы уже достаточно много рассуждали.

А вот еще набор правил из того же источника. Он относится к сфере инвестирования. Автор полагает, что основные эвристические правила инвестирования существуют независимо от конкретного метода или способа. Они строятся на основе оценки альтернативной стоимости или издержек различных инвестиционных вариантов. Вот эти правила:

- сравнивайте возможную прибыль от инвестиций с уровнем процентных выплат в банке. Если процентные выплаты выше возможной прибыли, откажитесь от инвестиций;
- проверяйте, не «съедает» ли инфляция вашу прибыль, и убедитесь, что уровень рентабельности инвестиций превышает темпы инфляции;
- дисконтируйте и инвестируйте средства в наиболее рентабельные с учетом дисконтирования проекты;
- диверсифицируйте инвестиции по различным отраслям и сферам организации бизнеса.

В качестве примера эвристические правила риск-менеджмента по схеме «знай—делай», рекомендуемые для снижения инфляционного финансового риска, представлены в табл. 7.3.

Таблица 7.3 - Эвристические правила риск-менеджмента по схеме «знай—делай», рекомендуемые для снижения инфляционного финансового риска

| Содержание риска | «Знай», что данный вид риска:   | «Делай», чтобы снизить потери или убытки:  |
|------------------|---|--|
| Рост инфляции    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• снижает реальную стоимость финансовых активов;</li> <li>• повышает привлекательность отсроченных финансовых обязательств;</li> <li>• порождает опасность роста издержек производства;</li> <li>• активизирует процессы монополизации энергетических, сырьевых и коммуникационных рынков;</li> <li>• провоцирует рост процента за кредит</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• диверсифицируй капитал;</li> <li>• бери в долг;</li> <li>• затягивай расчеты с поставщиками и кредиторами;</li> <li>• ускоряй инкассацию причитающихся средств;</li> <li>• репатрируй избыточную наличность;</li> <li>• инвестируй избыточную наличность;</li> <li>• выпускай товар неэластичного спроса;</li> <li>• корректируй показатели деятельности с учетом индекса инфляции</li> </ul> |

Примерно подобные правила формулируются практически для любого вида предпринимательской деятельности.

### 7.3 Современные требования к управлению рисками

Безотносительно к сфере предпринимательства можно рассуждать лишь о концептуальном подходе к этим требованиям. При этом технология формирования множества приемлемых способов управления рисками в предпринимательской деятельности ничем особенно не отличается от классических методов генерации альтернатив. За основу берутся базовые способы демпфирования риска, хорошо зарекомендовавшие себя на практике. Вот, например, как может формулироваться

обобщенный алгоритм выбора основных мероприятий по снижению риска, а также принятия решения для их реализации по критерию «эффект — затраты»:

1. Идентификация ведущего типа неопределенности и основных видов «существенных» рисков, свойственных планируемой предпринимательской операции:

- составить список возможных угроз по этапам процесса проведения предпринимательской операции;

- провести номинирование рисков по степени опасности их проявления, выявить тенденции путем ранжирования рисков и пропорции между ними;

- установить основные виды «существенных» рисков для рассматриваемой предпринимательской операции по правилу «20/80»;

- составить прогноз и оценить степени возможности (вероятности) проявления каждого из существенных рисков.

2. Оценка затрат на реализацию антирисковых мероприятий и ожидаемых ущербов:

- оценить затраты на реализацию каждого из организационных и технических (т.е. материальных и финансовых) мероприятий, способствующих надежному контролю над каждым из «существенных» рисков, сопровождающих предпринимательскую операцию;

- оценить средние взвешенные затраты на управление рисками с учетом вероятностей их возникновения и затрат на реализацию соответствующих антирисковых мероприятий;

- оценить ожидаемые величины ущербов в случае неблагоприятного развития событий по управлению рисками и опасности каждого из рисков событий.

3. Определение перечня дополнительных мероприятий, направленных на придание гибкости плану управления рисками и уменьшение перерасхода средств, и окончательная оценка ожидаемых суммарных затрат на управление рисками в предпринимательской операции.

4. Сопоставление величин суммарного эффекта предпринимательской операции и ожидаемых суммарных затрат по п. 3 на управление рисками. Принятие решения о включении тех или иных мероприятий в план по критерию «эффект — затраты».

Среди базовых способов для формирования альтернатив управления рисками чаще всего встречаются такие, как:

распределение риска между партнерами или участниками производственной операции (например, бизнес-единицами), передача некоторых рисков исполнителям;

- создание резерва материальных ресурсов, сил и средств на покрытие непредвиденных расходов;

- страхование рисков отдельных составляющих или всей производственной операции в целом;

- демпфирование отдельных (частных) рисков по мере их возникновения.

Рассмотрим содержание наиболее распространенных на практике стратегий снижения риска, сформированных на основе указанных базовых способов. Как обычно, постараемся сделать, по возможности, представительный обзор, т.е. приняв во внимание наиболее распространенные виды предпринимательской деятельности. Что касается деталей технологии разработки способов управления рисками, то их подробно обсуждают в специальной литературе по каждому из видов предпринимательской деятельности.

Возьмем самый распространенный вид риска — финансовый. Мы уже отмечали, что основным проявлением финансового риска, например, для производства является неполучение дохода из-за технических или непроизводственных причин (дефицит ресурсов, недостаточный спрос или его полное отсутствие на производимые товары, инфляция и т.п.), а также наиболее тяжелое последствие неполучения дохода — банкротство. В финансовой деятельности наиболее распространены риски по операциям с ценными бумагами и валютой, риски кредитования, по депозитным и расчетным операциям, инфляционные и процентные риски. К финансовым рискам целесообразно также отнести риск неплатежа по потребительскому кредиту, хотя в такой ситуации одним из субъектов страхования является физическое, а не юридическое лицо.

Управление финансовыми рисками производится с целью снижения угрозы возникновения потерь при совершении финансовых операций или для компенсации опасных последствий неудачных финансовых предприятий. В этой связи можно выделить совокупность действий, предпринимаемых заранее, так сказать, превентивных (или априорных) действий, а также мероприятия, осуществляемые в процессе текущего администрирования, в том числе и после наступления неблагоприятных для финансовой операции событий (подобные действия следует именовать апостериорными). Понятно, что вклад в снижение риска финансовой деятельности каждого из указанных наборов действий различен.

Для установившегося режима на стабильном финансовом рынке, т.е. в отсутствие каких-либо признаков кризисных ситуаций, наиболее эффективен превентивный подход. Здесь напрямую работают классические приемы снижения финансового риска, в которых сконцентрированы знания, умения и навыки многих поколений финансистов. Главной задачей применения классических методов являются уменьшение вероятности возникновения потерь или убытков, а также снижение самих возможных значений ущерба минимального уровня. Об арсенале априорных мер и средств мы уже упоминали. Он достаточно широк. Это и избегание, и ограничение (лимитирование) риска, передача, хеджирование, диверсификация, страхование риска и самострахование и др.

Однако практически все рассмотренные нами априорные меры малоэффективны в случае неожиданного развития событий и возникновения непредвиденных ситуаций. В такие периоды рушатся все «домашние заготовки». И здесь приходится решать в административном режиме, быстро, на ходу адаптироваться к стремительно меняющейся среде. Главное — не опоздать с оценкой опасности ситуации. Своевременно принять меры, снижающие или локализирующие риск. И все же методы текущего администрирования обладают незначительной эффективностью. С их помощью в случае наступления рискованного события не удастся предотвратить весь ущерб, а можно лишь избежать части потерь.

И еще одно немаловажное обстоятельство, обусловленное необходимостью быстрого реагирования на неблагоприятное изменение ситуации. Тут менеджера подстерегает опасность. Ведь, как известно, быстро — не всегда значит хорошо. Где-то скоропалительность решений поможет, а где-то навредит. Ведь можно перестараться и увидеть опасность там, где ее и нет вовсе. Особенно опасно назначать на должности, связанные с текущим администрированием, тех, кого обычно называют неудачниками. Говорят, же в отношении таких, что «пуганая ворона куста боится». И еще «синдром неудачника» проявляется у разных людей по-разному: иные начинают лихорадочно «руководить», привнося сумятицу и неразбериху в действия других, иные замирают в ступоре, и от таких не дождешься своевременных указаний без окрика «сверху». Всякое бывает.

Что касается действий после наступления неблагоприятных для финансовой операции событий, то их цель — локализовать ущерб, не дать ему разрастись и выйти за рамки отдельной (частной) финансовой операции. Понятно также, что эффективность апостериорных действий по снижению ущерба также во многом зависит от знаний, умений и опыта менеджеров, и в этом смысле они сродни превентивным мерам.

Итак, мы рассмотрели содержание основных способов управления рисками. На их основе опытные риск-менеджеры формируют конкретный набор альтернатив для осуществления априорных мероприятий по управлению рисками, а также мероприятий текущего администрирования и даже предполагаемых апостериорных решений.

Сформированное множество альтернатив специалисты подвергают системному анализу, прежде всего для выявления эффективного по Парето подмножества. Затем эффективные альтернативы неформально оценивают, дорабатывают с целью придания им необходимой гибкости и готовят рекомендации по их использованию в каждой из бизнес-единиц. После обсуждения с высшим руководством и уточнения содержания

эффективные способы доводятся до топ-менеджеров и руководителей бизнес-единиц и сопровождаются методическими рекомендациями по их применению.

Но на этом функции риск-менеджмента не заканчиваются. На протяжении всей предпринимательской акции персонал подразделений управления рисками занят оценкой фактически достигнутых результатов. Другими словами, их рутинная деятельность — это контроль за процессом практической реализации стратегии управления рисками и разработка тактических рекомендаций. Именно эта кропотливая работа позволяет осуществить своевременное информирование топ-менеджеров и руководителей бизнес-единиц о существенных отклонениях результатов от намеченных и при необходимости готовить и представлять предложения для принятия решений по корректировке производственного процесса или риск-стратегии.

Не менее важна оценка фактически достигнутых результатов после завершения бизнес-операции. Делать это должны высшие руководители предприятия и отдельных бизнес-единиц совместно с руководством подразделения по управлению рисками. Именно на таком совместном совещании происходит вынесение суждений относительно факта достижения (или не достижения) поставленной цели и принимается решение об эффективности проделанной работы.

После того как мы обсудили содержание процесса управления рисками и то, каким в настоящее время видится спектр управленческих действий, можно сделать некоторые обобщающие выводы относительно того, какими характеристиками должна обладать вся система риск-менеджмента.

На первое место среди таких характеристик сегодня ставят взвешенное отношение к объективному присутствию и закономерному возникновению рисков. Очень важно, что в современных условиях уже не является преступлением даже причинение вреда охраняемым законом интересам, если риск обоснован стремлением к достижению общественно полезной цели. Более того, уголовным законодательством России риск признается обоснованным, если указанная цель не могла быть достигнута не связанными с риском действиями (бездействием), а лицо, допустившее риск, предприняло достаточные меры для предотвращения вреда охраняемым законом интересам. При этом важно, чтобы риск не был сопряжен с угрозой для жизни многих людей, с угрозой экологической катастрофы или общественного бедствия (см. ст. 41 УК РФ).

Понимание этого важного обстоятельства позволило в настоящее время сформировать четкую стратегию риск-менеджмента. В частности, центральное место в стратегии риск-менеджмента сегодня занимает осознанное принятие превентивных мер для предотвращения незначительных рисков в условиях устойчивого развития экономики. Затем не менее важным считают оперативное реагирование и организацию текущих защитных мероприятий в случае внезапного возникновения рисков с последствиями среднего уровня тяжести. Как полагают, результат подобного отношения к рискам, а также решимость осуществлять превентивное и текущее воздействие на них оказывают стимулирующее влияние на высшее руководство предприятий. Это затем побуждает топ-менеджеров предприятий к сознательному принятию более значительных рисков с целью повышения прибыльности (акционерной стоимости) и ускорения роста организации. Таким образом, в спектр управленческих стратегий напрямую включают рискованный компонент. Без такого компонента стратегии сегодня просто невозможно представить ведение бизнеса.

#### **7.4 Контроль и отчетность процесса управления рисками**

Последний компонент эффективного управления рисками — структура контроля и отчетности. Эти взаимосвязанные процессы должны гарантировать, что охвачены все отклики на риски и что они осуществляются эффективно и остаются адекватными в свете изменяющихся условий. Решение именно этих задач и обеспечивает единый процесс контроля, обобщения и отчетности всех менеджеров предприятия перед его высшим

руководством (например, перед советом директоров) по всем мероприятиям управления рисками в организации. Функционально ответственность за это обычно возлагается или на руководителя отдела риск-менеджмента, или на специально назначаемого «менеджера по рискам», или на подкомиссии высших менеджеров и генерального директора компании. При этом предусматриваются несколько видов контроля и отчетности.

Центральной темой всех видов контроля обязательно становится отчетность о приростах прибыли (акционерной стоимости) и финансовом росте предприятия в условиях рискованной деятельности.

Прежде всего, это «внутренняя» отчетность по управлению рисками. Она должна тщательно соответствовать потребностям различных пользователей деловой информации по управлению рисками. Концептуальные оценки потребностей менеджеров различного уровня и пользователей в исходной информации по управлению рисками представлены в табл. 7.4. Разумеется, данные табл. 7.4 следует рассматривать именно как концептуальные рекомендации, задающие направление мысли для дальнейшей корректировки (доработки). Понятно; что для линейных менеджеров и рядового персонала бизнес-единиц подобная концептуальная информация малопригодна. Она слишком обобщена. И, следовательно, на основе данных табл. 7.4 потребуются обдумать и содержательно наполнить более широкий перечень сведений и данных, необходимых для решения конкретных производственных или финансовых задач.

Таблица 7.4 - Концептуальные оценки потребностей менеджеров различного уровня и пользователей в исходной информации по управлению рисками

| Лица, принимающие решения, и пользователи. Цель получения информации  | Содержание информации   |
|---|---|
| Совет директоров и большинство высших менеджеров. Получение знаний о наиболее существенных рисках для предприятия   | Список основных рисков, стоящих перед организацией и основными бизнес единицами. Обобщенные и итоговые данные по указанным рискам   |
| Совет директоров. Повышение убежденности в том, что процессы управления рисками осуществляются эффективно   | Информация о появляющихся рисках и сбалансированности решений относительно их проявлений как новых возможностей и (или) угроз   |
| Топ-менеджеры и высшие руководители бизнес-единиц. Улучшение понимания содержания процесса обеспечения прироста прибыли в условиях рисков, а также возможностей контроля; текущая информация об изменениях, происшедших после воздействий | Информация о спектре допустимых воздействий с указанием управляемых менеджментом рисков. Сравнительная информация об изменениях основных показателей риска, о степени соответствия усилий менеджмента результатам |

Таким образом, сама доработка будет проводиться уже с учетом специфики управления рассматриваемым предприятием и применительно к конкретным задачам и условиям работы пользователей. Это позволит наладить оперативный обмен и учет при обеспечении необходимого качества деловой информации в рамках конкретной бизнес-единицы.

Общие требования к качеству такой информации легко сформулировать на основе общесистемных принципов цели и однозначной семантики. Все сообщения, указания и критерии должны быть краткими, однозначно толкуемыми, доводиться в короткие сроки и в терминах потребителя информации (по возможности в стандартизированной и согласованной форме). Например, для бизнес-единиц очень важной является информация о существенных деловых рисках в рамках делегированной свободы принятия тактических решений и диапазонах ответственности. Свобода принятия решений необходима хозяйственным субъектам, но эта свобода никак не должна входить в противоречие с ответственностью, нужно соблюдение разумного баланса между правами и обязанностями. В противном случае, когда допущена излишняя свобода или чрезмерно раздуты обязанности, трудно избежать злоупотреблений, безынициативности или

безответственности. Все это в итоге приводит к снижению эффективности функционирования предприятия.

Однако для обеспечения уверенности в эффективном управлении рисками менеджменту бизнес-единиц следует представлять только проанализированную и систематизированную информацию о существенных факторах предпринимательских рисков. В идеале ее следует сохранять в единой базе данных, доступной всем лицам, занятым в управлении этим бизнесом. Но это еще не все. Как правило, бизнес-единицы живут за счет собственных прибылей. А раз так, то для руководителей этих почти самостоятельных организаций немаловажно вовремя получить квалифицированную информацию о том, какие из возможностей приводят к наиболее быстрым выигрышам при осуществлении тех или иных реакций на риски. Например, эта информация могла бы быть им представлена в форме сравнительного анализа уже полученных результатов для тех или иных откликов на риски. В свою очередь, высшее руководство предприятия стремится почерпнуть в функциональных отчетах бизнес-единиц достаточное количество данных для адекватного контроля и оценивания эффективности исполнения тактических задач управления деловыми рисками.

И наконец, каждый руководитель в современных условиях уже хорошо понимает, что ни одно дело невозможно полностью отрегулировать сверху. Очень много зависит от исполнителей. Наибольшего эффекта можно достичь только в том случае, когда функционирование предприятия эффективно организовано, т.е. выполнены все необходимые условия для эффективной работы:

- для исполнения каждой конкретной функции или решения отдельной задачи исполнители подобраны наилучшим образом;
- исполнителям поставлены конкретные задачи, и их решение обеспечено всем необходимым (рабочее место, материалы и оборудование, информация, время);
- исполнителям предоставлена свобода принятия технических решений в рамках делегированных им полномочий;
- организован и проводится контроль за работой;
- подготовлены резервы для оказания помощи исполнителям при необходимости.

Некоторые из указанных элементов эффективной организации работы предприятия на практике выполняются как бы автоматически.

Например, если производство организовано по принципу конвейера, то каждый из работников уже закреплен на своем участке этого конвейера, а исполнение им производственных операций отработано до автоматизма. Однако часто подобного жесткого закрепления персонала за отдельными работами нет. Более того, часто ценность работников определяется как раз тем, что каждый из них может качественно исполнять несколько различных работ. В таком случае возникает необходимость оптимального распределения работников по работам, чтобы, например, максимизировать эффективность или минимизировать затраты.

В любом случае при назначении на ту или иную должность обязательно следует учитывать индивидуальное отношение исполнителя к возможным рискам при выполнении соответствующей работы. После принятия решения о закреплении исполнителя за конкретной работой до него немедленно должны быть доведены должностные обязанности, а перед началом работ проведена проверка понимания обязанностей по управлению рисками. Чтобы не отвлекаться от существа вопросов управления рисками, мы не будем обсуждать технику решения задач подбора персонала в указанной постановке вопросов, а сделаем это ниже.

Очень важно правильно нацелить исполнителей и четко поставить им задачу, т.е. задача должна быть поставлена в терминах цели, а не иметь вид лозунга типа «Сделайте все возможное!». Исполнитель должен четко представлять, какой именно результат он обязан получить. У него не должно быть никаких сомнений в том, какие ресурсы отпущены на решение задачи и за какое время должен быть достигнут требуемый результат. Исполнитель должен знать, в чем и какая конкретно свобода принятия решений

ему предоставлена, а также при каких условиях он может запросить у вышестоящего руководства помощь.

Не менее важна и исходная информация для выполнения персоналом предприятия тех или иных функций. Эту информацию целесообразно рассматривать по нескольким уровням обобщения. Прежде всего, каждый исполнитель должен быть в необходимой степени ознакомлен с общим замыслом предпринимательской операции, а также представлять, как структурно связаны те или иные антирисковые действия и конкретные деловые риски. Немаловажно также снабдить исполнителей информацией о ведущем типе неопределенности для проводимой предпринимательской операции, а также о совокупности управляемых факторов для контроля изменений в интенсивностях проявления рисков. Технически это может быть осуществлено путем предоставления персоналу индивидуальных допусков к информации о рисках, содержащейся в единой базе данных предприятия, включая план мероприятий по управлению рисками и все задокументированные сведения по проанализированным факторам рисков.

Важным элементом любого управления является контроль. При проведении предпринимательской операции именно контроль позволяет руководителям разного уровня эффективно реализовать принцип разделения труда на практике. Но разделение труда предполагает обязательное делегирование полномочий исполнителям. Поэтому каждое вышестоящее решение не должно ограничивать инициатив «на местах», поскольку только тот, кто непосредственно делает что-то в данный момент в конкретном месте, лучше всего знает, как это сделать «здесь и сейчас». Другими словами, при правильно организованном контроле и управлении рисками принцип разделения труда трансформируется в принцип неокончателности и свободы принятия исполнителями локальных решений. И именно правильно организованный контроль действий исполнителей позволяет, с одной стороны, придать им необходимую самостоятельность, а с другой — избежать мелочной опеки.

Контроль — это такая же целенаправленная деятельность любого руководителя, как и любая планируемая им операция. Поэтому для достижения необходимого эффекта контроля его также нужно тщательно спланировать и организовать. Классическая форма организация контроля предусматривает его проведение в три стадии:

- предварительный — контролируется готовность трудовых, материальных и финансовых ресурсов;
- текущий — контролируется работа исполнителя его непосредственным начальником;
- итоговый — контроль ЛПР фактически достигнутых результатов, когда операция закончена или истекло отпущенное на нее время.

Все операции контроля целесообразно тщательно планировать. Это не только дисциплинирует будущую деятельность, но и является хорошим способом получения дополнительной информации для будущего управления рисками. Представьте себе, как составляют план.

Конечно, вначале нужно просто мысленно, а лучше текстуально наметить, что предстоит проделать в будущем, чтобы достичь поставленной цели. Здесь прежде всего мысленно увидите процесс подготовки к началу действий, т.е. непременно придете к выводу о тех действиях, которые мы уже текстуально отразили, говоря о первой стадии контроля перед началом работ. Именно при планировании действий на первой стадии вы как ЛПР сможете безошибочно определить основные направления и конкретные элементы предварительного контроля — сроки, ресурсы, эффективность и качество исполнения отдельных подготовительных операций и работ. От этого результата сразу перекидывается мостик к новой информации об основных объектах и точках контроля.

Как известно, нет ничего свободнее человеческого воображения; пусть оно и не может выйти за пределы первоначального запаса идей, доставляемых внутренними и внешними чувствами человека, зато оно обладает способностью безгранично соединять и отделять эти идеи, следуя за его фантазией и вымыслом. Не вызывает сомнения, что

существует некий генетический механизм комбинирования различных мыслей и идей, рождающихся в нашем сознании.

Действие такого генетического механизма содержательно реализуется посредством возможности образовывать новые связи между нашими мыслями. Предполагают, что для этого мозг использует операции, базирующиеся на принципах сходства, смежности во времени или пространстве и причинности. Например, увиденный нами портрет естественно переносит наши мысли к оригиналу — принцип сходства; упоминание о каком-то одном помещении в некотором известном нам здании естественно ведет нас к воспоминанию о других — принцип смежности; увидев раненого, мы едва ли можем удержаться от мысли о воспринимаемой им боли — принцип причинности.

Таким образом, на основе ассоциативного размышления вы непроизвольно начинаете получать информацию из самого процесса планирования! И этому способствует превосходно работающий в нашем сознании генетический механизм, дарованный нам природой.

Все это затем позволяет нам сделать следующий шаг в информационном моделировании — обоснованно указать исполнителям плановые значения и границы допустимых отклонений от заданий по главным результатам. По сути, этим устанавливают границы свободы принятия решений по исполняемым работам.

После того, как это сделано, руководители совместно с исполнителями устанавливают порядок представления текущих сообщений, промежуточных докладов и окончательных отчетов. До исполнителей также доводят порядок взаимодействия при затребовании резервов активных средств в случаях возникновения форс-мажорных обстоятельств. Как мы уже отмечали, для этого концептуально на уровне замысла планируют экстраординарные реакции на существенные нарушения заданий и предварительно решают, что нужно будет срочно предпринять в той или иной ситуации и какие примерно объемы резервов основных видов активных ресурсов потребуются.

На второй стадии организации и проведения контроля детально оформляют полномочия исполнителя для принятия локальных решений по заключению текущего контроля результатов финансовой операции. Это очень важно — формально определить степень ответственности менеджеров и конкретных исполнителей за допущенные в процессе работы риски. Все и всегда должны точно представлять меру ответственности за негативные последствия своих решений. Только при полной информированности персонала об ответственности за риск действительно будут приниматься продуманные, но не волюнтаристские решения, а непринятие решения, бездействие, безынициативность будут рассматриваться как серьезная профессиональная некомпетентность.

Только в таком аспекте рассмотрения проблемы управления рисками будет обеспечена защита предприимчивых, небезразличных, творческих личностей, которых постигла неудача после того, как ими были предприняты все необходимые, разумные и обоснованные действия.

Никто не застрахован перед неудачей в рискованной акции, но страх перед ней не должен довлеть над необходимостью, инициативностью и решительностью действий.

Завершающая, третья стадия контроля — это комплексная оценка реально изменяющейся ситуации и принятие текущих решений по управлению рисками, а также апостериорная оценка эффективности проведенной предпринимательской операции. На этой стадии принцип неокончателности и свободы принятия решений реализуется в отношении всей предпринимательской операции, а также закрепляется опыт (как положительный, так и отрицательный), и на этой же завершающей стадии формируются конкретные научные представления об управлении рисками в предпринимательстве. Не менее важна завершающая стадия контроля для оценки эффективности затрат на управление рисками. Ведь совершенно очевидно, что эффект в любом предприятии достигается только за счет каких-то затрат ресурса. Так и при управлении рисками: реализация любого мероприятия, ориентированного на управление, в частности демпфирование риска, имеет свою стоимость.

Например, при страховании такой стоимостью является величина затрат на страховые взносы, при трансфере риска — выделение части прибыли тем, кто принял на себя ответственность за часть риска, при хеджировании, например, с помощью покупки опционов стоимость затрат определяется величиной опционной премии. Также понятно, какой окажется стоимость снижения риска, если предприниматель прибегает к созданию резервов материальных или финансовых ресурсов, сил и средств на покрытие непредвиденных расходов или обращается к диверсификации. При резервировании платой за снижение риска являются затраты на создание резервов, а также уменьшение оборачиваемости капитала и возможное ухудшение использования основных фондов, что в конечном итоге приводит к снижению прибыли. Если предприниматель прибегает к диверсификации, то он должен помнить, что такой способ снижения риска в принципе приводит к снижению ожидаемого уровня прибыли, поскольку высокодоходные и одновременно высокорискованные операции перемежаются надежными, но малопродуктивными предприятиями.

Мы также отмечали, что достаточно мягкой формой избегания риска является метод лимитирования, например, в форме установления предельного размера кредита, предоставляемого клиенту. Вместе с тем, указывают многие авторы, здесь, как и при диверсификации, наиболее часто в качестве «платы» за снижение риска выступает снижение отдачи вследствие принятых ограничений и исключения из рассмотрения привлекательных в плане доходов и прибыли вариантов. Таким образом, каждый из методов снижения риска отличается от других свойственной ему эффективностью воздействия на риск и вполне определенными затратами на реализацию данного метода.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Что такое риск-менеджмент в современном представлении?
2. Суть структуры управления интегрированным риском.
3. Что следует понимать под стратегией управления рисками?
4. Охарактеризуйте концептуально систему риск-менеджмента.
5. Перечислите факторы риска, которые принимали во внимание риск-менеджеры корпорации Microsoft.
6. Какие два основных подхода вы знаете к проектированию и созданию организационных структур, систем и процессов управления рисками? Назовите их особенности.
7. Назовите основные концепции и принципы теории принятия решений (ТПР).
8. Перечислите основные этапы принятия решений применительно к задачам управления рисками.
9. На какие методы приходится опираться при принятии рискованных решений, когда риск рассчитать затруднительно или просто.
10. Назовите эвристические правила риск-менеджмента по схеме «знай—делай», рекомендуемые для снижения инфляционного финансового риска.
11. Перечислите современные требования к управлению рисками.
12. В чем заключается контроль и отчетность процесса управления рисками.

#### Список рекомендованной литературы

1. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Риск-менеджмент: Учебное пособие. —М.: Гардарики, 2005. - 285 с: ил.

### **Тема 8. Управление рисками предприятия**

#### **ПЛАН**

1. Концепция приемлемого риска
2. Понятие управления рисками
3. Система управления рисками на предприятии

## 8.1 Концепция приемлемого риска

Концепция приемлемого риска является весьма продуктивной, будучи примененной к деятельности производственных предприятий, постулирующей возможность рационального воздействия на уровень риска и доведения его до приемлемого значения.

*Концепция приемлемого риска* основывается на двух подтвержденных практикой и здравым смыслом утверждениях: признании невозможности полного устранения факторов риска и существовании возможности всегда найти меры снижения воздействия этих факторов на деятельность промышленного предприятия до приемлемого уровня.

Руководствуясь этой концепцией для достижения выбранной цели, как правило, удается найти решение, обеспечивающее некоторый компромиссный уровень риска, соответствующий балансу между ожидаемой прибылью и угрозой возможных потерь.

Применение концепции приемлемого риска направляет на решения, обоснованные сбором и анализом информации о возможных рисковомых событиях и реализацией комплекса мероприятий по предотвращению возникновения, смягчению или нейтрализации последствий проявления возникших факторов риска.

Согласно *концепции приемлемого риска*, он состоит в следующем:

Во-первых, риск – это не статистическая характеристика, а управляемый параметр, на его уровень можно и необходимо оказывать воздействие.

Во-вторых, так как воздействие можно оказывать только на известный риск, то к нему следует относиться рационально, то есть надо изучать и анализировать ситуацию среды хозяйствования, постоянно собирать и изучать информацию, выявлять и идентифицировать факторы риска, оценивать их последствия и разрабатывать меры предотвращения и снижения их воздействий на предприятие.

В-третьих, для корректного учета риска в деятельности производственного предприятия полезно различать стартовый уровень риска или риск замысла, первоначальной идеи, проекта решения или варианта стратегии и финальный уровень риска или риск проработанного варианта решения. Проработанное решение дополнено анализом риска и разработанным комплексом мероприятий, позволяющих минимизировать воздействие факторов риска на деятельность промышленного предприятия.

Для каждого отдельно взятого предприятия, вида предпринимательской деятельности и отрасли уровень приемлемого риска будет различным. Установленный на предприятии нормативный и приемлемый уровень риска может меняться в зависимости от состояний внешней и внутренней среды функционирования предприятия на момент принятия решения.

Использование *концепции приемлемого риска* в деятельности предприятия позволяет:

1. Принимая хозяйственные решения, учитывать возможность снижения уровня «стартового» риска до приемлемого «финального» значения риска.

2. Выявлять потенциально возможные для данного предприятия ситуации и факторы риска, которые могут явиться причиной нежелательного развития событий, а в итоге – не достижения поставленных стратегических целей.

3. Оценивать характеристики возможного ущерба, обусловленного проявлением факторов риска и последующим нежелательным развитием событий.

4. Планировать заблаговременно меры по снижению риска на стадии подготовки хозяйственных решений и при необходимости осуществлять их с целью снижения риска до приемлемого уровня.

5. Учитывать при принятии решений расходы, связанные с предварительным анализом и оценкой риска и подготовкой мероприятий по достижению приемлемого «финального» уровня риска.

Управление рисками опирается на результаты оценки рисков, технологический и экономический анализ потенциала и среды функционирования предприятия, действующую и прогнозируемую нормативную базу хозяйствования, экономико-математические методы, маркетинговые и другие исследования. Следовательно, в ходе разработки стратегии предприятия концепция приемлемого риска реализуется в виде комплекса двусторонних процедур: оценки и управления риском.

Оценка риска – совокупность регулярных процедур анализа риска, т. е. сбор информации, идентификация источников его возникновения, определение возможных масштабов последствий появления факторов риска и роли каждого источника в общем профиле рисков данного предприятия с целью определения его величины. Оценка рисков стратегии предприятия строится на всестороннем (научном, техническом, технологическом, маркетинговом, социологическом и т.д.) изучении предприятия и среды его функционирования, источников риска, анализе внешних и внутренних факторов риска, прогнозировании показателей оценки уровня рисков, а также в установлении механизмов и моделей взаимосвязи показателей и факторов риска.

Объектом оценки и управления рисками на предприятии является стратегическое решение предприятия, стратегический план, содержащий ряд утверждений относительно будущего развития внешней по отношению к предприятию среды, рекомендаций по образу действия руководства и коллектива предприятия, прогнозных высказываний о реакциях на планируемые стратегические мероприятия потребителей продукции, поставщиков сырья, конкурентов и т.д.

После того как риск оценен, необходимо разработать методические подходы к управлению рисками на предприятии, с этой целью, определим, что такое управление рисками.

## **8.2 Понятие управления рисками**

В общепринятом понимании *управление рисками* – это процесс подготовки и реализации мероприятий, цель которых – снижение опасности принятия ошибочного решения и уменьшения возможных негативных последствий нежелательного развития событий в ходе реализации принятых решений.

В теории экономики предприятия известно множество определенных понятий управления рисками.

Н.В. Хохлов определяет *управление рисками* как «многоступенчатый процесс, который имеет своей целью уменьшить, или компенсировать ущерб для объекта при наступлении неблагоприятных событий. Важно понимать, что минимизация ущерба и снижение риска – неадекватные понятия. Второе означает либо уменьшение возможного ущерба, либо понижение вероятности наступления неблагоприятных событий. В то же время существуют различные финансовые механизмы управления, например, страхование, которые обеспечивают компенсацию ущерба, никак не влияя ни на его размер, ни на вероятность наступления».

По мнению Р.М. Качалова «при стратегическом планировании включает в себя разработку и реализацию экономически обоснованных для данного предприятия рекомендаций и мероприятий, направленных на уменьшение исходного уровня риска до приемлемого финального уровня».

Автором предлагается определить *управление рисками* как систему экономических отношений, направленную на снижение неопределенности в ситуации конкретного выбора. В такой ситуации имеется возможность оценить вероятности достижения желаемого результата (добавочной прибыли), неудачи (потери) и отклонения от цели, содержащиеся в выбранных альтернативах, а также проведение мероприятий, направленных на понижение вероятности наступления рискованных событий и уменьшение возможного ущерба от наступивших событий.

Управлять и проводить меры по обеспечению безопасности должны не только руководители организаций, а также государственные и местные органы власти.

Повлиять на органы власти и заставить их обратить внимание на проблему и необходимость управления рисками на промышленных предприятиях предприниматели не имеют возможности, но минимизировать их в пределах своего предприятия с помощью постоянного и систематизированного управления рисками – в их компетенции.

### 8.3 Система управления рисками на предприятии

Для эффективной оценки и успешного управления рисками на предприятии необходимо формирование системы управления рисками, так как без систематизации этих действий и формализации подходов управления рисками это будет весьма затратным и не сможет гарантировать максимального эффекта.

Система управления рисками, как и всякая система, состоит из объекта и субъекта управления. В качестве управляемого *объекта* здесь выступает промышленное предприятие, его экономические отношения с другими хозяйствующими агентами, рабочие и служащие предприятия, действующие на производственные и технологические процессы, информационные потоки. Управляемой переменной считается расчетная величина – уровень риска. Управляющая часть или *субъект* управления в этой подсистеме – специальная группа людей (подразделение или сотрудник предприятия, пользующийся услугами профессиональных консультантов), которая на основе полученной информации, используя различные методы теории риска, разрабатывает мероприятия – управляющие воздействия для снижения уровня риска или удержания его в допустимых пределах. Для формирования основ эффективного управления рисками на предприятии целесообразно построить его в системе управления предприятием, обеспечивающей реализацию основных функций управления:

- планирование и принятие решений;
- организация;
- руководство;
- контроль.

Процесс формирования системы управления рисками как показала мировая практика, обычно осуществляется в два этапа:

1. Функция управления рисками осуществляется в каждом подразделении предприятия.

2. Выделение функции управления рисками в отдельное подразделение, координирующее управление рисками в масштабе всего предприятия.

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

Все крупные предприятия создают систему управления качеством и проходят сертификацию на соответствие международным стандартам качества, согласно которым вся деятельность рассматривается как совокупность бизнес-процессов. Однако в этих бизнес-процессах вопросы управления рисками не детализируются, и даже не ставится такая задача, а основное внимание акцентируется на управлении качеством. Следовательно, эти процессы должны быть оптимизированы. Для оптимизации управления необходимо внести в эти бизнес-процессы работы, обеспечивающие снижение уровня риска до допустимого.

В области управления факторами риска функция планирования и принятия решения заключается в необходимости определения риска, то есть его осознания, обусловленного принятием решения. На этой стадии также определяются методы управления рисками.

*Организацию управления рисками* целесообразно проводить с целью распределения работ и ресурсов на предприятии. Здесь рекомендуется использовать процессный подход. Необходимо в каждом структурном подразделении назначить работника, отвечающего за

управление риском, подчиняющегося административно начальнику подразделения, а функционально – начальнику отдела по управлению рисками. Далее эффективным также будет введение элемента матричной структуры в организационную структуру предприятия, то есть создание подразделения, отслеживающего и координирующего организацию управления рисками в стратегии предприятия.

При осуществлении руководства управлением рисками на предприятии необходимо повышать мотивацию. Менеджер по определению – амбициозный человек и, следовательно, стремится к решению новых задач. Работа в условиях риска – один из видов деятельности, который будет поднимать статус менеджера даже в его собственных глазах, что он смог разрешить какую-либо рискованную ситуацию.

В наших условиях менеджеры среднего и низшего звена стараются избегать принятия решений – *дисайдофобия* (боязнь принять на себя ответственность за принятие решения). Для преодоления дисайдофобии естественно нужно обучение: предметное в сфере управления рисками и психологические тренинги.

Контроль процесса управления рисками на предприятии предполагает также наличие мониторинга. Для того чтобы реально управлять рисками, необходима статистика. Сбор ценной информации предлагается осуществлять посредством контроля, создавая базу данных, которая будет являться основой для оценки вероятности возникновения риска и принятия будущих решений. Имея какую-либо базу данных (статистику), мы можем контролировать процессы, функции и результат контроля. Следовательно, основными функциями контроля при управлении рисками будут:

- выявление отклонений (нашли причину и устранили);
- сбор информации с целью создания базы данных.

С целью создания эффективной системы управления рисками на предприятии необходимо определить понятие системы управления рисками промышленного предприятия.

*Система управления рисками на предприятии* – это совокупность элементов организационной структуры предприятия, взаимосвязанных функциями управления рисками, обеспечивающих реализацию процедур управления рисками техническим, информационным, кадровым и методическим обеспечением.

Таким образом, основываясь на рассмотренном в данной теме материале, можно сделать вывод о том, что для успешного управления рисками на предприятии необходимо иметь четкое понимание процесса оценки и управления рисками, а также системы управления рисками на предприятии. Управление рисками на предприятии станет эффективным лишь в том случае, если оно будет осуществляться в системе менеджмента предприятия.

#### Вопросы для самоконтроля

1. На чем основывается концепция приемлемого риска? В чем она состоит?
2. Что такое система управления рисками на предприятии? Объект и субъект системы управления рисками.
3. Содержание планирования и принятия решений в области управления рисками.
4. Организация управления рисками.
5. Осуществление руководства управлением рисками.
6. Основные функции контроля процесса управления рисками.

#### Список рекомендованной литературы

1. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Риск-менеджмент: Учебное пособие. —М.: Гардарики, 2005. - 285 с: ил.
2. Качалов Р. М. Управление хозяйственным риском на предприятиях. В 2 ч. Ч. 1 и Ч 2 / Р. М. Качалов. – М.: ЦЭМИ РАН, 1999. – 96 с и 87с.

## Тема 9. Методы управления рисками

### ПЛАН

1. Общая характеристика методов управления рисками.
2. Методы уклонения от риска.
3. Методы локализации риска.
4. Методы диссипации риска.
5. Методы компенсации риска.

#### 9.1 Общая характеристика методов управления рисками

Эффективность управления факторами риска промышленного предприятия во многом зависит от того, какие методы используются для реализации намеченных целей. Очевидно, методом управления экономическим риском можно считать способ воздействия на источники, факторы экономического риска с целью их минимизации или же нейтрализации. В реальных экономических ситуациях, в условиях действия разнообразных факторов риска, могут использоваться конкретные различные способы снижения уровня риска, воздействующие на те или иные стороны деятельности экономического агента. Многообразие применяемых методов управления хозяйственным риском в общем виде можно разделить на четыре типа (табл. 9.1):

- методы уклонения от риска;
- методы локализации риска;
- методы диссипации риска;
- методы компенсации риска.

Таблица 9.1 - Методы управления рисками на предприятиях

| Типы методов управления рисками | Виды мер управления рисками на промышленном предприятии   |
|---------------------------------|---|
| Методы уклонения от риска       | Отказ от ненадежных партнеров*<br>Отказ от инновационных проектов*<br>Страхование хозяйственной деятельности**<br>Создание региональных или отраслевых структур взаимного страхования и систем перестрахования**<br>Поиск «гарантов»  |
| Методы локализации риска        | Выделение «экономически опасных» участков в структурно или финансово самостоятельные подразделения (внутренний венчур)<br>Образование венчурных предприятий<br>Последовательное разукрупнение предприятий   |
| Методы диссипации риска         | Интеграционное распределение ответственности между партнерами по производству (образование ФПГ, акционерных обществ, обмен акциями и т.п.)<br>Выпуск корпоративных облигаций**<br>Синдицированный кредит**<br>Диверсификация видов деятельности<br>Диверсификация рынков сбыта и зон хозяйствования (расширение круга партнеров-потребителей)<br>Расширение закупок сырья, материалов, комплектующих и т.п.<br>Распределение риска по этапам работы (по времени)<br>Диверсификация инвестиционного портфеля предприятия |
| Методы компенсации риска        | Внедрение стратегического планирования<br>Прогнозирование внешней экономической обстановки в стране, регионе хозяйствования**<br>Мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды<br>Создание системы резервов на предприятии<br>Активный целенаправленный («агрессивный») маркетинг<br>Создание союзов, ассоциаций, фондов взаимовыручки и взаимной поддержки и т.п.<br>Лоббирование законопроектов, нейтрализующих или компенсирующих предвидимые факторы риска   |

Примечание \* – методы управления рисками, не ведущие к увеличению прибыли и развитию предприятий; \*\* – методы управления рисками, трудно применяемые в данный момент развития экономики страны.

## 9.2 Методы уклонения от риска

*Методы уклонения от риска* наиболее распространены в хозяйственной практике. Этими методами пользуются предприниматели, предпочитающие действовать наверняка, не рискуя. Руководители этого типа отказываются от услуг ненадежных партнеров, стремятся работать только с убедительно подтвердившими свою надежность контрагентами – потребителями и поставщиками, избегают участвовать в коммерческих или производственных проектах, связанных с необходимостью расширять круг партнеров. Чтобы избежать риска срыва производственной программы из-за нарушения графиков поставок сырья, материалов и комплектующих, предприятия отказываются от услуг сомнительных или неизвестных поставщиков. При этом стремление избежать риска бывает столь сильным, что могут быть отброшены даже относительно консервативные способы получения большей прибыли.

Отказ от реализации новых бизнес-идей, инновационных проектов при рыночной экономике приводит к потере конкурентоспособности, застою и банкротству предприятия. Современный руководитель должен быть предприимчивым, то есть способным идти на риск, принимать новые инновационные проекты и идеи. Уклонение от риска помогает его избежать, но не увеличивает прибыли и не развивает предприятие. Руководитель предприятия или инвестор, излишне страхуя себя от потерь, избегает рискованных вложений капитала, упуская выгоду.

Существует и другая возможность уклонения, состоящая в попытке перенести риск на какое-нибудь третье лицо. С этой целью прибегают к страхованию своих действий или «поиску гарантов», полностью переключая на них свой риск. Страхование вероятных потерь служит не только надежной защитой от неудачных решений, что само по себе очень важно, но также повышает ответственность руководителей предприятий, принуждая их серьезнее относиться к разработке и принятию решений, регулярно проводить превентивные защитные меры в соответствии со страховым контрактом. В более широком плане предприятие может даже выступить с инициативой создания региональной системы взаимного страхования финансово-хозяйственных сделок и соответствующей системы перестрахования и др.

Однако стоит отметить, что такие популярные механизмы уклонения от риска, как страхование неприменимы во многих ситуациях, с которыми сталкиваются промышленные предприятия, особенно в современной российской действительности, где не ослабевают инфляционные процессы, и где нет достаточной и надежной страховой статистики. Прежде всего, это характерно для предприятий, осваивающих новые виды продукции или новые технологии, так как для таких случаев страховые компании еще не располагают статистическими данными, необходимыми для проведения расчетов, обосновывающих размеры страховых премий и взносов, и потому не страхуют эти виды рисков. Поэтому выбор действий для снижения риска следует начинать с выяснения, является ли данный фактор риска предметом страхования или нет. При нестрахуемом риске следует обратиться к рассмотрению других методов нейтрализации риска.

## 9.3 Методы локализации риска

*Метод локализации риска* используется в том случае, если удастся достаточно четко и конкретно определить профиль риска и идентифицировать его источники.

Выделив экономически наиболее опасный участок или этап деятельности, он становится более контролируемым и таким образом снижается финальный уровень риска предприятия. Для реальных высокорисковых проектов создаются дочерние, венчурные предприятия. Наиболее рискованная часть проекта локализуется в пределах вновь созданной и сравнительно небольшой автономной фирмы. В менее сложных случаях вместо самостоятельного юридического лица образуются специальные подразделения, например, с выделенным учетом по балансу.

Еще один способ, это заключение договоров о совместной деятельности для реализации рискованных проектов.

Подобные методы получили распространение в крупных производственных компаниях промышленно развитых стран при внедрении инновационных проектов, освоении новых видов продукции, коммерческий успех которых вызывает большие сомнения. Как правило, это такие виды продукции, для освоения которых требуются интенсивные НИОКР либо использование новейших научных достижений, еще не апробированных промышленностью.

#### **9.4 Методы диссипации риска**

*Методы диссипации риска* представляют собой более гибкий инструмент управления. В этом случае предприятие стремится уменьшить уровень собственного риска, привлекая к решению общих проблем в качестве партнеров другие предприятия и физические лица. Для этого могут создаваться акционерные общества, финансово-промышленные группы; предприятия могут приобретать акции друг друга или обмениваться ими, вступать в различные консорциумы, ассоциации, концерны. Интеграция может быть либо вертикальной (или диагональной) – объединение нескольких предприятий одного подчинения или одной отрасли для проведения согласованной ценовой политики, разделения зон хозяйствования и т.п., либо горизонтальной – по последовательности технологических переделов, операций снабжения и сбыта. При этом достигается дополнительный эффект, состоящий в том, что на входах и выходах предприятия создаются островки предсказуемого товарного рынка, надежного долговременного спроса и таких же поставок изделий, необходимых для производства продукции. В некоторых случаях бывает возможным распределение общего риска по времени или по этапам реализации некоторого долгосрочного проекта или стратегического решения.

Очевидным инструментом разделения рисков может быть выпуск облигаций и синдицированный кредит. При нынешней нормативно правовой базе государства существуют некоторые препятствия для разделения рисков таким способом.

*Синдицированный заем* – понятие для российской экономики новое и, следовательно, пока отсутствует правовая база, и банкам, желающим разделить риск, следует опираться лишь на добровольную деловую этику и порядочность ее партнеров. Например, на стадии разработки проекта банк-организатор, хорошо знающий предприятие, должен раскрыть перед привлекаемыми к синдикации коллегам информацию о потенциальном заемщике. После этого коллегам ничто не мешает воспользоваться плодами труда банка-организатора и перехватить привлекательного заемщика. К диссипативным методам управления риском относятся также различные варианты диверсификации:

- диверсификация деятельности – увеличение числа используемых или готовых к использованию технологий, расширение ассортимента выпускаемой продукции или спектра предоставляемых услуг, ориентация на различные группы потребителей и т.п. – достаточно хорошо изученный в теории маркетинга способ снижения риска, обретения экономической устойчивости и самостоятельности;
- диверсификация рынка сбыта – работа одновременно на нескольких товарных рынках, распределение поставок между многими потребителями, при этом желательно

стремиться к равномерному распределению долей каждого контрагента в общем объеме выпуска, чтобы отказ нескольких из них не сорвал производственно-сбытовую программу в целом;

- диверсификация закупочного сырья и материалов предполагает взаимодействие со многими поставщиками, позволяя ослабить зависимость предприятия от отдельных ненадежных поставщиков сырья, материалов и комплектующих; при нарушении контрагентом графика поставок по самым разным, в том числе и по объективным причинам (аварии, банкротство, форс-мажор-ные обстоятельства и т.п.), предприятие сможет безболезненно переключиться на работу с другим поставщиком того же или аналогичного субпродукта.

Естественно, такие методы смягчения последствий риска усложняют работу отделов материально-технического снабжения и сбыта и, скорее всего, вызовут их явное или скрытое сопротивление. Именно поэтому руководство предприятия, используя методы диссипации риска в целях поддержания своей экономической устойчивости, должно систематически контролировать такие показатели, как количество партнеров и их доля в общем объеме закупок и поставок данного предприятия, стимулируя постоянное расширение круга партнеров и равномерность распределения объемов материальных потоков между ними и предприятием.

Диверсификация инвестиционного портфеля предприятия подразумевает отдавание предпочтения программам реализации нескольких проектов относительно небольшой капиталоемкости перед программами, состоящими из единственного инвестиционного проекта, который, поглотив практически все резервы предприятия, не оставит возможностей для маневра.

Аналогичные диверсификационные приемы снижения риска возможны и применительно к другим направлениям деятельности или элементам стратегии предприятия.

## **9.5 Методы компенсации риска**

*Методы компенсации риска* используются на предприятиях, осуществляющих стратегическое планирование. Эффективны в том случае, если процесс разработки стратегии пронизывает буквально все сферы деятельности предприятия. Позволяют найти узкие места в производственном цикле, вскрыть источники ослабления рыночных позиций предприятия в своем секторе рынка и в итоге заранее идентифицировать специфический профиль факторов риска данного предприятия в стратегической перспективе. Разработанный на основе изучения потенциала стратегический план будет, естественно, включать комплекс компенсирующих мероприятий, план использования и подключения резервов и т.д.

Разновидностью этого метода можно считать метод *прогнозирования внешней экономической обстановки*. Суть этого метода заключается в периодической разработке сценариев развития и оценке будущего состояния среды хозяйствования предприятия, в прогнозировании поведения партнеров и конкурентов, изменения в секторах и сегментах рынка, на которых работает данное предприятие, и, наконец, в региональном и общеэкономическом прогнозировании.

Разумеется, эти прогнозы немислимы без отслеживания текущей информации о соответствующих процессах. Существует еще один важный и эффективный метод – *мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды*. Реализуется этот метод компенсации риска путем приобретения актуализируемых компьютерных систем нормативно-справочной информации и подключения к сетям коммерческой информации, проведения собственных прогнозно-аналитических исследований, заказа соответствующих услуг консультационных фирм и отдельных консультантов. Полученные в результате данные позволяют уловить новые тенденции во взаимоотношениях хозяйствующих субъектов, заблаговременно подготовиться к

нормативным новшествами, предусмотреть необходимые меры для компенсации потерь от изменения правил ведения хозяйственной деятельности, быстро и своевременно скорректировать тактические и стратегические планы предприятия.

*Метод создания системы резервов* очень близок к страхованию, но сосредоточенному внутри предприятия. На предприятии создаются резервы запасов сырья, материалов и комплектующих, резервных фондов денежных средств, формируются планы их развертывания в кризисных ситуациях, не задействуются свободные мощности, устанавливаются как бы впрок новые контакты и связи.

Надо отметить, что при относительно низком уровне инфляции обнаруживается явное предпочтение финансовым резервам, которые могут выступать в форме накопления собственных денежных страховых фондов, подготовки «горячих» кредитных линий на случай непредвиденных затрат, использование залогов и т.п. Следовательно, для предприятия актуальным становятся задачи выработки финансовой стратегии, политики управления своими активами и пассивами, организация их оптимальной структуры и обеспечение достаточной ликвидности вложенных средств.

В планах развертывания резервов должно быть задействовано использование резервов внутренней среды предприятия, возможностей его самосовершенствования – от обучения и тренинга персонала в соответствии с его склонностью к риску до выработки специфической корпоративной культуры. Руководители предприятий должны выяснить собственный психологический тип и, если он не соответствует требованиям работы в условиях неопределенности и риска, постараться изменить его. Для этого имеются апробированные методики и подходы, есть и фирмы, специализирующиеся на решении такого рода задач. Если руководитель меняет отношение к риску, то уже одно — это может стать фактором высвобождения внутренних ресурсов руководящего (да и не только) персонала, повышающим успешность предприятия.

*Метод активного целенаправленного маркетинга* заключается в формировании интенсивного потребительского спроса на свою продукцию, используя различные маркетинговые приемы и методы: сегментация рынка, оценка емкости рынка, организация рекламных компаний, включая всестороннее информирование потенциальных потребителей и инвесторов о наиболее благоприятных свойствах продукции и предприятия в целом, анализ поведения конкурентов, выработка стратегии конкурентной борьбы, разработка политики и мер управления издержками и т.п.

Одним из примеров компенсационного антирискованного поведения предприятий, обеспечивающего защиту экономических интересов путем предотвращения утечки информации и работы с персоналом, являются способы борьбы с различными проявлениями промышленно-экономического шпионажа. Как показывают исследования, утечка конфиденциальной для данного предприятия информации происходит в основном через персонал. Поэтому в отечественной практике распространены следующие приемы, частично заимствованные из опыта развитых стран:

- придание информации статуса коммерческой тайны;
- введение специального ограничительного делопроизводства;
- разбивка массивов информации на отдельные блоки с ранжированным доступом к ней сотрудников;
- воспитание у персонала чувства ответственности, корпоративной чести, навыков защиты конфиденциальной корпоративной информации;
- применение аппаратных средств защиты от промышленно-экономического шпионажа (создание препятствий визуальному наблюдению и дистанционному прослушиванию, нейтрализация паразитных электромагнитных излучений и наводок, использование технических средств обнаружения несанкционированных подслушивающих и записывающих устройств, применение программно-технических средств защиты информации, передаваемой по каналам связи и обработки информации).

К сожалению, редко, но проводится предупредительная работа с персоналом, направленная на воспитание чувства ответственности, выработку навыков защиты

конфиденциальной информации предприятия и т.п. В государствах с развитой экономикой необходимый уровень защиты подобной информации в дополнение к этому достигается еще и мерами административного и организационного характера, которые обеспечивают высокий корпоративный дух, низкую текучесть кадров, реальное участие сотрудников в управлении предприятием.

Каждый из рассмотренных методов решает конкретные, специфические «рисковые» задачи. Но, для процессов риск-менеджмента важно достигать определенного запланированного и согласованного результата, который, как правило, формулируется не в терминах решенных задач, а в терминах достигнутых показателей различных доменов деятельности. Поэтому важно использовать не единичные методы, которые помогают справиться с определенной задачей, а применять группы методов, взаимодополняющих друг друга и компенсирующих возможные недостатки используемых «кросс» методов.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Общая характеристика методов управления рисками.
2. Содержание методов уклонения от риска.
3. Суть методов локализации рисков.
4. В чем заключаются методы диссипации рисков?
5. Методы компенсации рисков.

#### Список рекомендованной литературы

1. Управление рисками: Как больше зарабатывать и меньше терять / Валентин Никонов. — М.: Альпина Паблишерз, 2009. — 285 с. — (Серия «Принципы успеха»)
2. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Риск-менеджмент: Учебное пособие. — М.: Гардарики, 2005. - 285 с: ил.

### **Тема 10. Программа управления рисками на предприятии**

#### **ПЛАН**

1. Общие подходы к формированию программы управления рисками на предприятии
2. Этапы разработки программы управления рисками
3. Оценка эффективности текущего управления рисками

#### **10.1 Общие подходы к формированию программы управления рисками на предприятии**

Программа управления рисками на предприятии должна определять, как осуществляется работа по управлению рисками в превентивной деятельности и постфактум, когда нежелательное событие уже произошло, т. е. должны работать специальные ситуационные программы управления кризисами.

Программа управления рисками должна отражать различные аспекты управления рисками:

- виды факторов рисков, в том числе наиболее актуальные;
- степень риска;
- ожидаемые потери или выгоды;
- мероприятия по управлению рисками;
- бюджеты;
- источники финансирования;
- сроки реализации;
- ответственные;
- отметка о выполнении.

## 10.2 Этапы разработки программы управления рисками на предприятии

*Этап 1-й.* На основе теоретического обобщенного рискового спектра предпринимательства, отраслевых особенностей разрабатывается классификация рисков, проводится оценка факторов риска, осуществляется выбор методов управления факторами риска, разрабатывается рисковый профиль предприятия.

*Этап 2-й.* Выделяются актуальные факторы риска, которые уже привели к потерям и появлению упущенной выгоды.

*Этап 3-й.* Подсчет итогов по рискам, вошедшим в программу, и их количественная оценка. Подведение итогов по видам рисков, построение общего рискового профиля организации, расчет усредненной напряженности совокупности рисков. Этот аспект полезен для оценки ситуации в целом. Подсчитать усредненные показатели напряженности рисков по предприятию в целом можно с помощью метода экспертной оценки или другими способами.

*Этап 4-й.* Проводятся расчеты возможных потерь или выгод.

*Этап 5-й.* Разрабатывается план мероприятий по конкретному фактору риска. В эти планы следует включать мероприятия по всем значимым факторам риска, по остальным – по принципу необходимой достаточности, основываясь на том, что, с одной стороны, ресурсы предприятия ограничены, с другой – требуется обеспечить достаточно надежную систему управления рисками. При недостатке финансовых ресурсов именно эту часть программы можно корректировать, исключая второстепенные мероприятия. В случае необходимости файлы с этими иногда довольно объемистыми материалами подключаются к модели на гиперссылках.

*Этап 6-й.* Разрабатываются бюджеты, необходимые для осуществления мероприятий в соответствии с разработанным планом. Полные файлы бюджетов подключаются к модели на гиперссылках.

*Этап 7-й.* Формируется сводный бюджет путем суммирования конкретных бюджетов по отдельным мероприятиям.

*Этап 8-й.* Составляется сводный план мероприятий по управлению рисками. При этом следует учесть возможность объединения однотипных мероприятий для разных подразделений в единые мероприятия и компании для всего предприятия. После этого этапа будут собраны все необходимые данные для проектирования схемы финансирования сводного плана мероприятий.

*Этап 9-й.* Оцениваются возможности финансирования каждого фактора риска, определяются источники финансирования. Они такие же, как у любого другого делового проекта. Риски могут финансироваться из собственных, дополнительно инвестируемых средств владельцев, из заемных источников, за счет продажи финансовых инструментов, акционерного капитала, из нераспределенной прибыли и из потенциальной расчетной экономии, которую принесет эффективный риск-менеджмент как центр прибыли.

*Этап 10-й.* Анализируются возможности финансирования, проводится сопоставление с разработанным планом и бюджетом. Если финансирование значительно превосходит доступное, то следует кардинально пересмотреть подход к управлению рисками, принятый в настоящий момент. Нижней границей перечня факторов риска, которые нужно оставить в программе, являются актуальные, значимые, повлекшие уже потери и упущенную выгоду. Слишком большие расходы, необходимые для их реализации, могут быть симптомом нереалистичности управленческой стратегии. Если финансовых ресурсов окажется существенно меньше интуитивно ожидаемых, то следует проанализировать ситуацию: либо ошибка в оценке факторов риска, либо есть шанс опережающе снизить риски по сравнению с дополнительными расходами на управление рисками.

*Этап 11-й.* Анализируются возможности формирования интегральной (всеобщей для всей совокупности рисков) системы защиты от предполагаемых на рассмотренный период рисков. Этот этап вновь возвращает риск-менеджера к анализу взаимосвязи рисков

между собой, к ранжированию рисков, к анализу нелинейной зависимости результатов управления рисками с учетом разных стадий жизни предприятия.

*Этап 12-й.* Корректируется программа финансирования на возможность реализации мероприятий и необходимость расходов. После того как очередная попытка приведет к приемлемой конфигурации программы управления рисками, можно перейти к следующим шагам.

*Этап 13-й.* Подготавливаются декларации, контракты, кредитные соглашения, графики, приказы и другие организационно-распорядительные, рекламные, агитационные, наглядные, инструктивные документы и прочие материалы, которые должны обеспечить выполнение разработанной программы управления рисками. На этом этапе определяются сроки реализации, ответственные, формы и сроки контроля. Это организационная часть принятой программы управления рисками.

*Этап 14-й.* Осуществляется контроль и мониторинг выполнения программы управления рисками, а также проводится сбор информации, необходимой для разработки такой программы на следующий период планирования.

### 10.3 Оценка эффективности текущего управления рисками на предприятии

На основании концепции приемлемого риска основная задача определения эффективности управления факторами риска заключается в том, чтобы стартовый уровень риска был больше, чем финальный уровень. Следовательно, стартовый уровень риска определяется как потери от реализации рискованных событий, а финальный – потери после минимизации рискованных событий. Потери от реализации рискованных событий ( $Pr$ ), потери после минимизации рискованных событий ( $Pп$ ) и затраты на минимизацию риска ( $Zр$ ) предлагается считать по следующим формулам:

$$Pr = Pн.сд + Pс.сд + Pз.пр + Pэк.шп, \quad (10.1)$$

где  $Pr$  – потери при реализации рискованных событий;

$Pн.сд$  – потери от незаключенных сделок;

$Pс.сд$  – потери от сорванных сделок;

$Pз.пр$  – потери от забракованной продукции;

$Pэк.шп$  – потери от экономического шпионажа.

$$Zр = Zс.ин + Zан.ин + Zмин + Zз.пл, \quad (10.2)$$

где  $Zс.ин$  – затраты на сбор информации;

$Zан.ин$  – затраты на анализ информации;

$Zмин$  – затраты на минимизацию потерь от рискованных событий;

$Zз/пл$  – затраты на заработную плату работников системы управления рисками.

$$Pп = \min (Pн.сдi + Pс.сдi + Pзаб.прi + Pэк.шпi), \quad (10.3)$$

После проведения оценки стартового уровня риска планируются мероприятия по управлению риском, а затем оцениваются эти мероприятия. В итоге определяется финальный уровень риска.

Необходимо учесть вероятность возникновения потерь от рискованных событий и их обнаружения.

Таким образом, при эффективном управлении рискованными событиями соотношение стартового, финального уровней рисков и затрат выглядит следующими образом:

$$Pr \times Pпр > Zр + Pп + Pr \times Pзр, \quad (10.4)$$

где  $R_{пр}$  – условная вероятность возникновения потерь от влияния рисков событий;

$R_{зр}$  – условная вероятность необнаружения рисков с целью их минимизации.

Для оценки эффективности управления факторами риска предлагается использовать следующий показатель:

$$\Theta = (Z_p + P_p + P_r \times R_{зр}) / P_r \times R_{пр.}, \quad (10.5)$$

Если  $\Theta < 1$ , то мероприятия по управлению рисками являются эффективными и следует их использовать, а если  $\Theta \geq 1$ , то мероприятия по управлению рисками считаются неэффективными и требуют доработки.

Данная методика оценки эффективности управления рисками обладает следующими преимуществами: несложность расчетов, доступность информации, достоверность результатов.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Какие аспекты должна отражать программа управления рисками на предприятии
2. Перечислите, какие этапы разработки программы управления рисками вы знаете.
3. Как проводится оценка эффективности текущего управления рисками?

#### Список рекомендованной литературы

1. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Риск-менеджмент: Учебное пособие. —М.: Гардарики, 2005. - 285 с: ил.

Учебное издание

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**  
по дисциплине «**Управление рисками**»  
в 4-х частях, часть 2  
для студентов направления подготовки  
44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям)

С о с т а в и т е л ь:  
Виктор Владимирович Протасов

Печатается в авторской редакции.  
Компьютерная верстка и оригинал-макет автора.

Подписано в печать \_\_\_\_\_  
Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага типограф. Гарнитура Times  
Печать офсетная. Усл. печ. л. \_\_\_\_\_. Уч.-изд. л. \_\_\_\_\_  
Тираж 100 экз. Изд. № \_\_\_\_\_. Заказ № \_\_\_\_\_. Цена договорная.

Издательство Луганского государственного  
университета имени Владимира Даля

*Свидетельство о государственной регистрации издательства  
МИ-СРГ ИД 000003 от 20 ноября 2015г.*

**Адрес издательства:** 91034, г. Луганск, кв. Молодежный, 20а  
**Телефон:** 8 (0642) 41-34-12, **факс:** 8 (0642) 41-31-60  
**E-mail:** [uni@snu.edu.ua](mailto:uni@snu.edu.ua) **http:** [www.snu.edu.ua](http://www.snu.edu.ua)

