

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»

**Бедовая Людмила Владимировна**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ОЦЕНКИ И  
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ РИСКАМИ  
В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Специальность – 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика предпринимательства)

**Диссертация**

на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель  
доктор экономических наук, профессор  
Омарова Наталья Юрьевна

Великий Новгород

2014

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Глава 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА И ОЦЕНКИ РИСКОВ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	<b>4</b>
1.1 Методология формирования и развития системы риск-менеджмента в сфере предпринимательства	4
1.2 Методические подходы к оценке рисков при управлении предпринимательскими структурами	38
1.3 Современные проблемы и опыт зарубежных государств и России по оценке рисков в сфере предпринимательства	62
<b>ГЛАВА 2 ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ НОВГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ</b>	<b>75</b>
2.1 Оценка состояния и перспективы развития предпринимательства в Новгородской области	75
2.2 Рефлексивный анализ современного состояния системы риск-менеджмента в предпринимательских структурах	86
2.3 Основные направления модернизации системы риск-менеджмента в предпринимательских структурах региона	100
<b>ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ</b>	<b>114</b>
3.1 Совершенствование методики оценки рисков в предпринимательских структурах	114

3.2 Мероприятия по совершенствованию управления рисками и методы защиты коммерческих предприятий от рисков	122
3.3 Рекомендации по интеграции системы риск-менеджмента на предприятиях регионального сектора экономики	131
<b>Заключение</b>	146
<b>Список использованной литературы</b>	157
<b>Приложения</b>	171

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В условиях ведения экономических санкций ЕС и США против России важнейшей задачей предпринимательских структур при производстве и коммерциализации товаров, в том числе в целях импортозамещения является снижение рисков различных видов и уровней. Риск является ключевой характеристикой, проявляющейся на разных уровнях и в различных формах, тесно переплетаясь со сферой предпринимательства. Хозяйствующим субъектам в конкурентной среде приходится постоянно принимать решения о приобретении качественных материалов по приемлемой цене, реализации продукции, организации производственных процессов. Изменение конъюнктуры рынков, действия конкурентов, смена предпочтений потребителей, изменения законодательства и другие факторы хозяйственной жизни также обуславливают необходимость разработки новых подходов и инструментов по учету, оценке и управлению рисками в бизнесе. Уже на этапе производства возникает проблема, которая нацеливает руководителей всех ключевых звеньев предприятия на смелые, решительные действия, связанные с учетом и оценкой риска.

Новая экономическая и политическая ситуация в современном мире, связанная с продолжительным финансово-экономическим кризисом, ставит новые вопросы перед теорией и практикой риск-менеджмента, делает актуальной задачу внедрения системы риск-менеджмента на российских предприятиях.

В условиях глобализации, ужесточения конкурентной среды и текущей ситуации в стране предпринимательский сектор экономики России является наименее защищенным в части управления рисками ввиду недостаточного развития методологической базы стандартизации рисков, четко установленных регуляторов и требований.

Высокий удельный вес убыточных предприятий в целом по экономике страны свидетельствует о проблеме финансовой устойчивости предприятий, что в свою очередь, может быть решено за счет формирования эффективной системы

риск-менеджмента.

**Степень разработанности научной проблемы.** В качестве основоположников теории предпринимательства и риска следует рассматривать труды И.Т. Балабанова, К.В. Балдина, Д. Галай, С.А. Бартенева, Д.И. Валигурского, С.М. Васина, С.Н. Воробьева, Дж.М. Кейнса, М. Круи, Р. Марка, Ф.Х. Найта, А.Н. Петрова, Б.А. Райзберга, А. Смита, Т.А. Федоровой, Г.В. Черновой, В.С. Шутова и др.

Исследованием анализа риска хозяйственной деятельности предприятия и построения системы риск-менеджмента посвящены работы таких отечественных ученых, как, Л.В. Белоусовой, М.Г. Лапуста, С.Зеновича, В.С. Ступакова., Г.С. Токаренко, А.С. Косарева, М.М. Омарова, Н.Ю. Омаровой, Р.А. Тимофеевой, А.С. Замуруева, Е. Масловой, Ю.А. Дмитриева, Л.И., Шустрова Л.И. и др.

Обзор научных исследований выявил нерешенность ряда методических и практических проблем оценки и управления риском на предприятиях реального сектора экономики, чем обусловлена необходимость поиска новых подходов к интеграции системы риск-менеджмента, что повышает актуальность и востребованность темы данного диссертационного исследования.

**Цели и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является развитие теории системы риск-менеджмента и совершенствование инструментария оценки и управления предпринимательскими рисками в организациях.

Реализация поставленной цели исследования определила необходимость решения следующих научных и практических задач:

– изучить и обобщить методологические исследования по формированию и развитию системы риск-менеджмента в сфере предпринимательства, исследовать методические подходы к оценке хозяйственных рисков при управлении предпринимательскими структурами;

– изучить опыт зарубежных государств и России по управлению рисками в сфере предпринимательства и выявить современные проблемы, с которыми сталкиваются предпринимательские структуры в процессе оценки рисков;

– проанализировать состояние системы риск-менеджмента в предпринимательских структурах реального сектора экономики и финансовой сферы Новго-

родской области и выявить основные направления модернизации системы риск-менеджмента в предпринимательских структурах региона;

– внести рекомендации по совершенствованию методики оценки рисков в предпринимательских структурах на основе экспертной бально-рейтинговой системы;

– разработать мероприятия по совершенствованию управления рисками и предложить методы защиты предпринимательских структур от коммерческих рисков;

– разработать рекомендации по интеграции системы риск-менеджмента на предприятиях региона и сформировать стратегию и тактику по снижению коммерческого риска в предпринимательских структурах.

**Объектом исследования** в соответствии с поставленной целью и определенными задачами является предпринимательские структуры и система риск-менеджмента в предпринимательских структурах Новгородской области.

**Предметом исследования** является управленческие отношения, возникающие в процессе оценки предпринимательскими рисками в предпринимательских структурах.

**Научная новизна выполненного исследования** состоит в развитии теоретических положений риск-менеджмента, в разработке методических программ по оптимизации практических технологий управления предпринимательским риском и формировании дополнительных инструментов формализации и количественного измерения степени влияния риска на основные бизнес-процессы в предпринимательских структурах.

В процессе исследования получены следующие научные теоретические и практические результаты.

– выявлены современные проблемы и тенденции развития риск-менеджмента хозяйствующих субъектов в Российской Федерации, а также определены основные факторы влияния рисков, связанные с производственно-сбытовой деятельностью в рыночной среде;

– предложены методические рекомендации по оценке предприниматель-

ского риска промышленных предприятий регионального уровня на основе построения модели общего предпринимательского риска с адаптацией международных стандартов риск-менеджмента, применительно к специфике их деятельности;

- впервые проведено исследование фактического уровня применения методик риск-менеджмента на предприятиях различных форм собственности и отраслевой принадлежности в Новгородской области;

- на основе одногодичного среза информации о фактическом применении риск-менеджмента, полученного в результате анкетирования мнений ведущих специалистов предприятий области и региональных подразделений федеральных компаний, выявлены ситуативные трудности и системные проблемы, тормозящие использование риск-менеджмента на предприятиях Новгородской области и на этой основе разработаны практические рекомендации по устранению этих препятствий;

- усовершенствована и апробирована методика по управлению рисками и инструментам защиты коммерческих предприятий от негативных последствий реализации предпринимательских рисков;

- сформулирован и обоснован актуальный для предприятий Новгородской области перечень риск-факторов на основе модели общего предпринимательского риска, исходя из уточненного определения предпринимательского риска и адаптации общих групп рисков к бизнес-процессам конкретного промышленного предприятия;

- предложено методическое обеспечение внедрения и интеграции риск-менеджмента в систему управления компании и ее бюджетный процесс.

**Теоретическая и практическая значимость работы** заключается в доведении до практического применения в деятельности хозяйствующих субъектов промышленного и финансового сектора Новгородской области значительной части результатов и выводов исследования и рекомендаций, которые имеют прикладной характер и могут быть использованы для эффективного анализа и управления предпринимательскими рисками при достижении предприятиями постав-

ленных целей.

В ходе исследования проанализированы современные точки зрения отечественных и зарубежных специалистов на базовые принципы риск-менеджмента, уточнены понятия «предпринимательский риск», «коммерческий риск», «управление риском», «риск-менеджмент».

Практическая значимость результатов проведенных исследований состоит в возможности использования разработанных предложений органами власти субъектов Российской Федерации в процессе разработки стратегических программ развития предпринимательства в регионе; в хозяйственной практике предпринимательских структур реального сектора экономики и организаций финансовой сферы при внедрении и интеграции системы риск-менеджмента; в процессе подготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов, работающих в бизнес-среде.

**Теоретической и методологической основой** исследования послужили фундаментальные научные положения, представленные в трудах отечественных и зарубежных ученых, законодательные и нормативные документы федерального и регионального уровня, публикации по исследуемой теме, практические методики в области риск-менеджмента.

В процессе исследования принялись следующие методы: расчетно-графический, логический, абстрактный, экономико-статистический, анкетный опрос, интервьюирование, которые в совокупности позволили проанализировать особенности и закономерности деятельности предпринимательских структур в условиях становления и развития системы риск-менеджмента.

**Информационно-эмпирическая база исследования.** Информационную базу исследования составили статистические данные Федерального и регионального органов государственной статистики, данные результатов анкетного опроса, проведенного в 2013-2014 годах на 18 предприятиях промышленного сектора экономики, таких как ОАО «Акрон», ЗАО «Новгородский металлургический завод», ОАО «Контур», ОАО НПП «Старт» и др., и 7 организациях финансовой сферы (СК РЕСО, ООО «Росгосстрах», ЗАО «Сбербанк-Лизинг» и др.), материа-

лы практических конференций и семинаров по теме исследования, интернет-ресурсы.

Область исследования соответствует паспорту специальностей ВАК РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства п. 8.9. «Хозяйственные риски в предпринимательской деятельности (сущность, виды, риск-менеджмент); основные направления формирования системы риск-менеджмента в сфере предпринимательства».

### **Основные положения диссертации, выносимые на защиту:**

1. Сформулирована совершенно новая идея решения комплекса практических проблем, препятствующих повсеместному применению международных стандартов риск-менеджмента на российских предприятиях. Реализация этого проекта запустит федеральный инновационный процесс практической адаптации и применения международного опыта и стандартов риск-менеджмента на каждом отечественном предприятии, желающем повысить свою конкурентоспособность и финансовую устойчивость.

2. Разработаны практические пошаговые рекомендации для подготовки и реализации федеральной (региональной) программы по адаптации международных стандартов управления риском на предприятиях крупного, малого и среднего бизнеса в различных отраслях народного хозяйства вне зависимости от организационно-правовых форм и формы собственности.

3. На основе исследования фактического использования системы риск-менеджмента в предпринимательских структурах региона выявлены ситуативные трудности и системные проблемы, тормозящие использование риск-менеджмента на предприятиях, что позволило разработать практические рекомендации по устранению этих препятствий.

4. Усовершенствована и апробирована методика по оценке рисков на основе экспертной бально-рейтинговой системы, которая реализована в программной среде EXCEL, позволяющая дать экспертную оценку предпринимательских рисков по бизнес-процессам предприятия и на основе значений показателей разрабатывать новую или корректировать действующую стратегию производственно-

хозяйственной деятельности, а также учитывать и отслеживать рисковые моменты в оперативной деятельности предприятия. Исследование показало, что оценив количественно вероятность наступления риска предприятие, используя функции риск-менеджмента, может дать оперативный анализ состояния бизнес-процессов в online- режиме. Разработанная методика оценки риска отличается оперативностью, мобильностью и адекватностью оценки рисков, направлена на повышение устойчивости предприятия в рискованных ситуациях и позволяет минимизировать предстоящие риски.

**Степень достоверности и апробация результатов диссертации.** Основные результаты, выводы и предложения, содержащиеся в диссертационном исследовании, докладывались и обсуждались на научно-практических конференциях, в том числе на Всероссийской научно-практической конференции «Экономика и управление в XXI веке: современные проблемы и тенденции развития» (В. Новгород, 2012). Отдельные положения и результаты диссертационного исследования внедрены в практическую деятельность ОАО «Новгородский металлургический завод».

**Апробация и реализация результатов исследования.** Результаты исследования опубликованы в 10 публикациях, в том числе в 4 научных статьях в рецензируемых и реферируемых журналах, рекомендованных ВАК России.

# Глава 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА И ОЦЕНКИ РИСКОВ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1 Методология формирования и развития системы риск-менеджмента в сфере предпринимательства

Риск является ключевой характеристикой современного мира, проявляющийся на разных уровнях и в различных формах, тесно переплетаясь со сферой предпринимательства. Хозяйствующим субъектам приходится постоянно принимать решения о приобретении материалов, реализации продукции, организации производственных процессов. Изменение конъюнктуры на рынках, действия конкурентов, смена предпочтений потребителей, изменения законодательства и другие факторы повседневной жизни предпринимателей обуславливают неоспоримую важность учета всех рисков в области бизнеса. Современная действительность нацеливает руководителей всех ключевых звеньев производства на смелые, решительные действия, связанные с риском.

Искусство управления риском предполагает несомненное умение совершать «рискованные шаги и поступки», поскольку без каких-либо решительных действий в объективной реальности бывает невозможно исправить финансовое положение предприятия и разграничить оправданные и неоправданные риски.

Подробный анализ понятия «риск» позволят исследовать пути преодоления последствий его реализации, что обобщается в идеях, положенных в основу риск-менеджмента.

Определим в диссертации исходное понятие "риск", как потенциальную возможность угрозы наступления неблагоприятного события, способного повлечь различного рода прямые и косвенные убытки.

**Под предпринимательским риском** в диссертации понимается риск (угроза потери контроля над условиями выполнения коммерческой сделки), который воз-

никает на всех этапах хозяйственной деятельности. Это может быть связано с поставщиками, покупателями, кредитно-финансовыми организациями, рыночными колебаниями в отношении ресурс/продукт, органами государственной власти, природными катаклизмами.

**К управлению рисками** в диссертации отнесены процессы идентификации, анализа рисков и принятия решений, которые минимизируют негативные последствия реализации рисков или оптимизируют позитивные последствия исхода рисков событий.

**Система риск-менеджмента** в диссертации обозначена как целостная совокупность элементов, функций и структур, выполняющих конкретные целенаправленные действия по ограничению и сведению к минимуму негативных последствий реализации риска и оптимизации позитивных процессов в системе экономических отношений, а также осуществления постоянных управленческих процедур в системе формирования, диагностики и управления тенденциями реализации рисков, возникающими в процессе управления риском.

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

Риском не только можно, но и нужно управлять, т.е. использовать различные инструменты, позволяющие в определенной степени прогнозировать условия и последствия наступления рискованного события и принимать меры к снижению степени негативных последствий риска и оптимизации позитивных.

Риск присутствует во всех видах деятельности человека, и большинство людей обычно представляют риск как нечто опасное и неблагоприятное, что может с ними произойти и повлечь наступление неблагоприятного результата в их деятельности и жизни. Данное обстоятельство обуславливается множественностью условий и факторов, влияющих на исход принимаемых человеком решений.

В словаре иностранных слов и выражений «Риск» – [фр. Risque, ит. – risico, гр. – rixikon – утес, скала] 1) возможность опасности, неудачи; фактор риска -

фактор, не являющийся причиной болезни, но увеличивающий вероятность ее возникновения; 2) действие наудачу в надежде на счастливый исход; на свой (собственный) страх и риск - рассчитывая только на себя, принимая только на себя всю ответственность за какие-либо действия, поступки; 3) в страховой практике - вероятное событие или совокупность событий, на случай наступления которых проводится страхование<sup>1</sup>.

Целый ряд определений риска дают авторы зарубежных и отечественных трудов. Анализируя определения понятия «риск» мы встречаем наиболее такие часто употребляемые слова как «возможность» и «опасность», «неопределенность», сопутствующие риску. В экономической теории риск-менеджмента сформулировано три подхода к определению риска: с позиции финансовых результатов, с точки зрения возможных отклонений от планируемого хода событий и с позиции возможных наступлений неблагоприятного события.

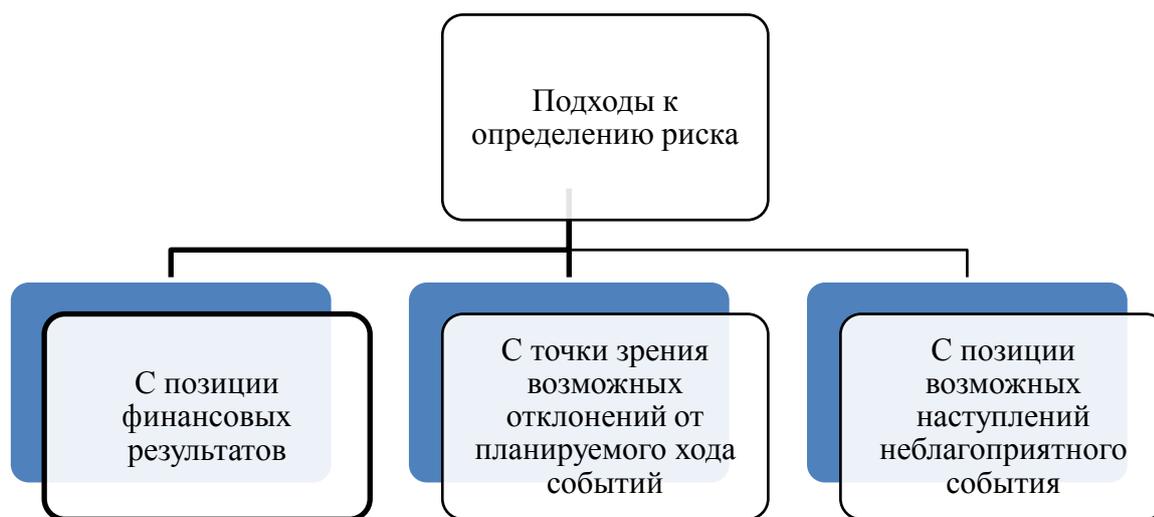


Рисунок 1 – Возможные трактовки категории риска<sup>2</sup>

Так, Чернова Г.В. описывает риск как потенциальную возможность (опасность) наступления вероятного события (совокупности событий), которые могут

<sup>1</sup>Словарь иностранных слов и выражений /Авт.-сост. Е.С.Зенович. — М.: ООО «Агентство «КРПА «Олимп»: 000 «Издательство АСТ», 2002. — С. 538.

<sup>2</sup>Ступаков В.С., Токаренко Г.С. Риск-менеджмент: Учеб. Пособие.— М.: Финансы и статистика, 2005. — С. 12.

вызвать материальный ущерб, влекущий недополучение дохода<sup>3</sup>.

Более широкое трактование риска предлагается Васиным С.И. и Шутовым В.С., которые описывают риск как возможность отклонения от предполагаемой цели, ради которой осуществлялась выбранная альтернатива (отклонение как отрицательного, так и положительного свойства); вероятность достижения желаемого результата; отсутствие уверенности в достижении поставленной цели; возможность материальных, нравственных и других потерь, связанных с осуществлением выбранной в условиях неопределенности альтернативы<sup>4</sup>.

В контексте предпринимательства риск можно трактовать как «сознательную подверженность возможному ущербу в стремлении получить неординарную прибыль»<sup>5</sup>.

Федорова Т. выделяет особенности риска хозяйствующего субъекта, заключающиеся в вероятности распределения результатов хозяйственных действий субъекта; отклонении фактических результатов от их плановых; распределении вероятностей неблагоприятных результатов<sup>6</sup>.

Множество мнений по поводу понятия риска обуславливает и разнообразие характеристик риска.

Так, Васин С.М. считает основными чертами риска противоречивость, альтернативность и неопределенность. Наличие противоречивости в риске неизбежно приводит к противостоянию объективных рискованных действий с их субъективной оценкой. Инициативность, новаторские идеи, внедрение новых технологий, к сожалению, соседствуют рядом с догмами, консерватизмом и другими негативными явлениями<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup>Чернова Г.В. Страхование: учеб. / А.Н. Базанов, Л.В. Белинская, П.А. Власов [и др.] под ред. Г.В. Черновой. – М.: ТК Велби, Проспект, 2008. – С. 7

<sup>4</sup>Васин С.М. Управление рисками на предприятии: учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. – М.: КНОРУС, 2010. – С. 12-13

<sup>5</sup> Воробьев С.Н. Управление рисками в предпринимательстве / С.Н. Воробьев, К.В. Балдин. – 3-е изд.

<sup>6</sup>Основы страховой деятельности: Учебник/ Отв. Ред. проф. Т.А. Федорова. – М.: БЕК, 1999. – С. 54-58.

<sup>7</sup> Васин С.М. Управление рисками на предприятии: учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. – М.: КНОРУС, 2010. – 304 с.

При раскрытии понятия «риск» необходимо разграничивать «риск» и «неопределенность», которые имеют различный смысл, что затрудняет их однозначное понимание. Риск и его существование непосредственно связаны с наличием неопределенности, которая всегда различна по форме проявления и по содержанию.

На предпринимательскую деятельность существенное влияние оказывает неопределенность внешней среды в экономической, политической, социальной и множестве других сфер, в которых не всегда возможно предугадать поведение субъектов. Данное обстоятельство позволяет выделить основные причины неопределенности риска.

Так, Валигурский Д.И.<sup>8</sup> и Чернова Г.В.<sup>9</sup> и подчеркивают, что следует разграничивать понятия "риск" и "неопределенность", что не всегда делается авторами в экономической литературе. К риску Валигурский Д.И. относит такие ситуации, в которых наступление неизвестных событий весьма вероятно и оценимо количественно. При неопределенности вероятность наступления данных событий оценить заранее не представляется возможным. В практической деятельности хозяйствующему субъекту приходится зачастую принимать рискованные решения, сопряженные с различными непредвиденными факторами неопределенности.

Конечно, всегда присутствует возможность переноса части риска на других субъектов экономики, но не его полного исключения. Поэтому суждение «кто не рискует, тот не выигрывает» абсолютно справедливо.

Иными словами, осознанный и контролируемый риск приведет к получению экономической прибыли предпринимателем, который принял правильное рискованное решение. Уверенно можно сказать, что неопределенность и риск в предпринимательстве имеют очень большое значение и заключают в себе противоречие между планируемым и действительным результатом. Неопределенность и измен-

---

<sup>8</sup>Валигурский Д.И. Организация предпринимательской деятельности: Учебник / Д.И. Валигурский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2010. – С. 273-275

<sup>9</sup>Чернова Г.В. Страхование: учеб. / А.Н. Базанов, Л.В. Белинская. П.А. Власов [и др.] под ред. Г.В. Черновой. – М.: ТК Велби, Проспект, 2008. – С. 8.

чивость внешней среды (социальные, экономические, политические и многие другие факторы) составляют объективную основу по отношению к предприятию, вынуждая хозяйствующего субъекта к ней приспосабливаться.

Петров А.Н.<sup>10</sup> приводит наиболее часто встречающиеся определения понятия риск, таких ученых как А. П. Градов, Шеннон, Э. А. Уткин, Г. Б. Клейнер, которые понятие «риск» раскрывают в основном как опасность убытков в процессе реализации проектов.

Важную роль играет характер, наклонности, психологические особенности и уровень знаний конкретного предпринимателя, что позволяет ему устанавливать собственные рамки приемлемого риска.

Подход к риску с субъективной стороны предлагает Маслова Е., обосновывая риск как образ действий человека в неопределенной ситуации. Автором предлагается принимать объективную реальность и не уходить от рискованных решений, не перестраховываться лишней раз, а оптимально, расчетливо рисковать, уметь четко разграничивать оправданный и неоправданный риск, овладевая искусством управления риском. Психологические особенности руководителей, уровень овладения менеджерами технологических процессов в рискованных ситуациях непосредственно отражаются на экономическом, социальном, нравственно-психологическом состоянии работников предприятия. В каждой ситуации руководитель должен взвешивать возможные последствия принимаемых решений, как позитивных, так и негативных.

При принятии решения, связанного с риском, необходимо представлять границы допустимого риска. В случае возникновения значительной опасности предпочтительно решение, обещающее минимальный риск.

Однако, указывает Маслова Е., практика хозяйствования столь многогранна, что невозможно предугадать и предложить исчерпывающий перечень обстоятельств, связанных с риском. Каждый руководитель, принимающий решения в условиях неопределенности, обязан представлять границы допустимого риска, избегать решений с неучтенным риском или с риском, выходящим за пределы до-

---

<sup>10</sup>Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2008. – С. 353-354.

пустимых отклонений.

В менеджменте руководитель, избегающий принятия оптимальных решений в рискованных ситуациях, считается в определенном смысле опасным для организации, так как обрекает ее на застой.

Наиболее успешно действует менеджер в среде, которая позволяет принимать решения, давая при этом право на ошибку. Поскольку риск – нормальное состояние в рыночной экономике, постольку естественным является и терпимое отношение к неудачам. Причиной неудачи может быть очень высокая сложность задачи или очень высокая вероятность отрицательного исхода. Основные решения менеджеров в рискованных ситуациях представлены на рисунке 2.

Среди способов уменьшения, предотвращения и компенсации отрицательных последствий риска в диссертации выделена тщательная проработка проекта решения на стадии поиска возможных вариантов, глубокая оценка возможностей предприятия, выработку варианта решения с минимальным уровнем риска, создание финансового резерва, целевых фондов риска и т.п.

Наибольший успех ждет менеджера в той среде, где есть возможность принятия решения с правом на ошибку. Так, в своих высказываниях Е. Маслова выделяет факторы, определяющие психологию поведения руководителя в рискованных ситуациях, которые в свою очередь классифицируют на способствующие принятию рискованных решений и сдерживающие такие решения (рисунок 3).

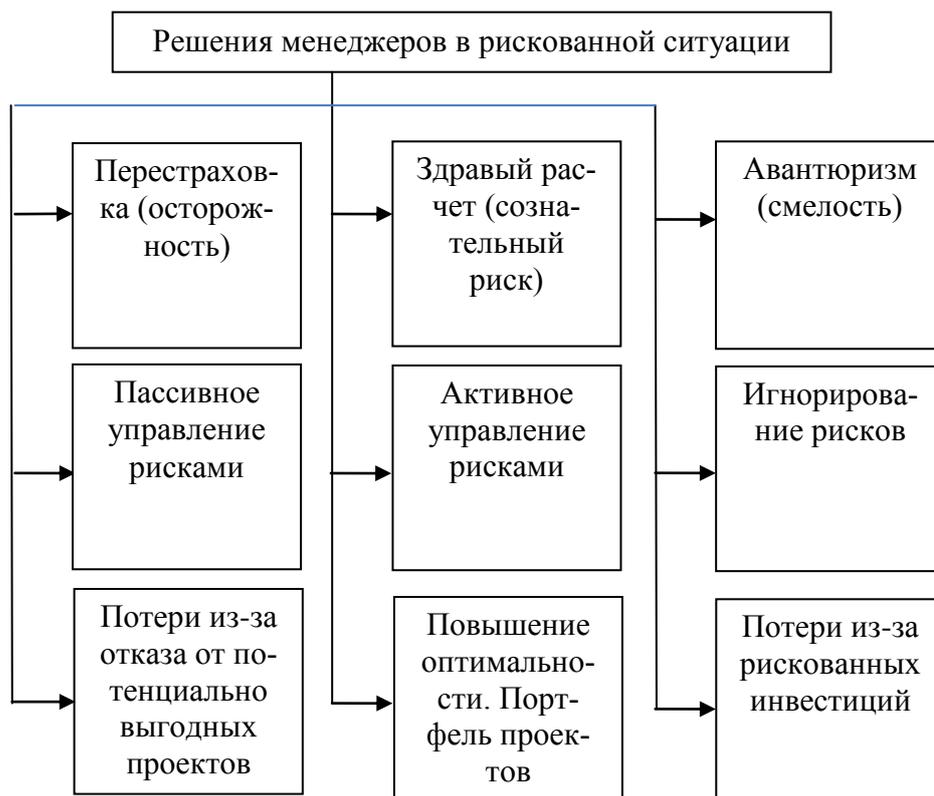


Рисунок 2 – Восприятие рисков менеджерами<sup>11</sup>

Риск и его отрицательные последствия можно уменьшить, предотвратить или компенсировать. Для этого существует ряд способов:

1. Тщательная проработка проекта решения при поиске возможных вариантов.
2. Скрупулезная оценка возможностей предприятия.
3. Выработка варианта решения при минимальной величине риска.
4. Формирование финансовых, рискованных и других целевых фондов.

<sup>11</sup> Маслова Е. Психология принятия управленческих решений // Риск. – 2011 – №1. - С. 26 - 33



Рисунок 3 – Факторы, определяющие психологию поведения руководителя в рискованных ситуациях<sup>12</sup>

По мнению психологов, фактор личности руководителя становится наиболее значимым при принятии решения, когда задача усложняется и приобретает динамичный характер.

Важной ступенью в изучении риска является его степень, при рассмотрении которой необходимо учитывать частоту наступления рисков и степень тяжести их последствий. Эти понятия взаимосвязываются в основные формы зависимо-

<sup>12</sup>Маслова Е. Психология принятия управленческих решений // Риск. – 2011 – №1. - С. 26 - 33

стей. Форма, характерная для массовой группы рисков отличается высокой частотой наступления рисков и малой степенью тяжести последствий. Данная зависимость описана Хайнрихом и представлена на рисунке 4.

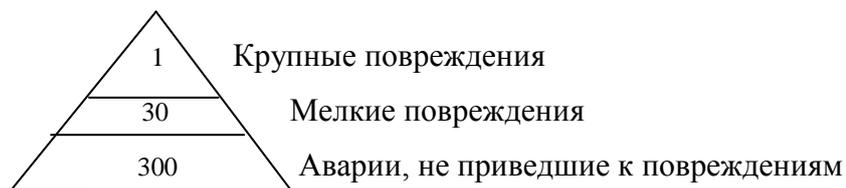


Рисунок 4 – Треугольник Уильяма Герберта Хайнриха

Треугольник Хайнриха наглядно иллюстрирует незначительное количество аварий, приходящихся на одну крупную аварию на предприятии и на порядок большее количество аварий, не приводящих к серьезным последствиям. В треугольнике обобщены результаты наблюдений за большим количеством происшествий на производстве. Представленные исследования проводились на предприятии несколько раз и приводили к схожим результатам. Наличие небольшого количества серьезных происшествий и очень большого - незначительных является типичным. Вторая форма зависимости между частотой наступления рисков и тяжестью последствий характеризуется малой частотой и большой тяжестью, как показано на рисунке 5.

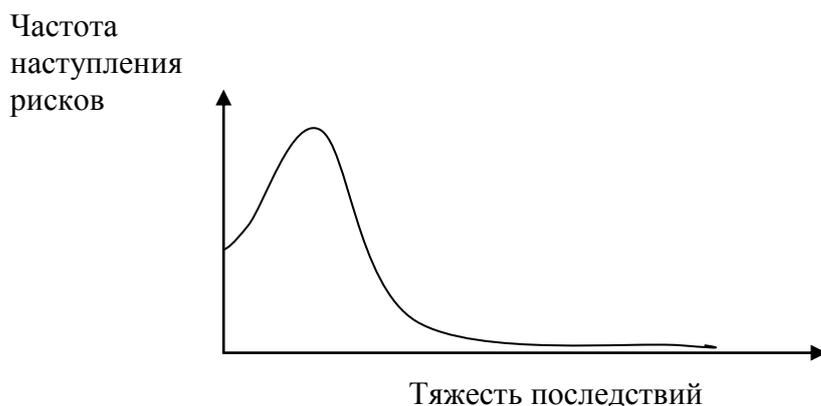


Рисунок 5 – Частота наступления рисков и тяжесть последствий

На вертикальной оси откладываем частоту, с которой события наступают, а по горизонтальной оси – величину тяжести, которую повлекли события с данной частотой. Общее количество крупных повреждений не так велико, как в случаях, отраженных на рисунке 4. Но, если они появляются, то влекут за собой большие потери. Для примера можно назвать авиакатастрофы и кораблекрушения. Ущерб при таких авариях очень значителен.<sup>13</sup>

К причинам возникновения неопределенности ситуаций в диссертации отнесена зависимость от множества факторов, таких как:

- отсутствие четкого понимания выдвигаемой цели, критериев и показателей их оценки;

- недостаточно полный и необъективный анализ конъюнктуры потребительский рынка;

- игнорирование хозяйственниками появления на рынке новых технологий, которые ими могли бы использоваться в производственных процессах;

- низкая страховая культура, не позволяющая проводить превентивные мероприятия по снижению природных рисков;

- неопределенность конъюнктуры, вытекающей из непостоянства спроса-предложения на товары, деньги и факторы производства;

- многовариантность сфер приложения капиталов и разнообразие критериев предпочтительности инвестирования средств;

- ограниченность знаний об областях бизнеса и коммерции;

- и ряд многих других обстоятельств<sup>14</sup>.

Во время проведения экономической реформы в России резко возрос интерес к риску в сфере бизнеса. На законодательном уровне в стране определена рискованность предпринимательской деятельности. Это подразумевает, что действия участников фирмы в условиях современного рынка не могут быть рассчитаны и осуществлены с полной определенностью. Большинство решений принимаются в

---

<sup>13</sup>Страхование: принципы и практика / Составитель Дэвид Бланд: С83 Пер. с англ. -М.: Финансы и статистика, 1998. – С. 28

<sup>14</sup>Валигурский Д.И. Организация предпринимательской деятельности: Учебник / Д.И. Валигурский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2010. -520 с.

условиях неопределенности, когда возникает необходимость выбора альтернативного варианта.

Рыночная хозяйственная среда дополняет предпринимательскую деятельность элементами неопределенности, расширяет сферы применения рискованных ситуаций. Тогда у руководителей возникает неуверенность и неясность в ожидаемом результате и возрастает уровень предпринимательского риска.

Преобразования в экономике России можно охарактеризовать по росту числа малых и средних предприятий, новых рыночных инструментов. В связи с осуществлением процессов демонополизации и приватизации государство перестало выступать в роли единственного носителя риска. Несмотря на большую долю риска, большая часть предпринимателей начинают свою хозяйственную деятельность при самых неблагоприятных условиях. А кризисные периоды увеличивают долю риска и, соответственно, число убыточных фирм и предприятий. При этом значительное количество ликвидированных или обанкротившихся предприятий позволяет судить о том, что не учитывать фактор риска в предпринимательской деятельности нельзя.

Невозможно создать эффективное прибыльное предприятие, основываясь на концепции безрискового хозяйствования. Экономическая деятельность предприятия основывается на самостоятельно выбираемой на свой риск программе предпринимателя. В начале своей хозяйственной деятельности каждый участник рынка лишен заранее известных, однозначных параметров, гарантий успешной деятельности.

У него отсутствует гарантированная доля участия в рынке, нет доступа к производственным ресурсам по фиксированным ценам. Не придает уверенности в предстоящей деятельности неустойчивость покупательной способности денежных единиц, изменчивость законодательных норм.

Таблица 1 – Динамика количества убыточных предприятий среднего и малого бизнеса РФ<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>Малое и среднее предпринимательство в России. Статистический сборник [Режим доступа – Электронный ресурс]

Показатель	Средние			2012 г. к 2010 г. , %	Малые предприятия			2012 г. к 2010 г. , %
	2010 г.	2011 г.	2012 г.		2010 г.	2011 г.	2012 г.	
Число предприятий (на конец года), тыс.	25,2	15,9	13,8	54,8	1644	1836,4	2003	121,8
Удельный вес убыточных предприятий в общем числе предприятий	23,3	20,5	17,7	76,0	20,7	18,7	17,7	85,5

Предпринимательский риск является оборотной стороной экономической свободы, своеобразной платой за нее. Неопределенность и риск возрастают попутно с постоянно увеличивающимся количеством предприятий и фирм. Устранить будущую неопределенность невозможно, потому что она представляет собой элемент объективной действительности. В свою очередь риск является неотъемлемой частью экономической жизни фирмы. Риск напрямую связан с реальными процессами в экономике, а объективность риска предполагает наличие факторов, которые не подвержены влиянию предпринимателей и не могут быть устранены ими. Предпринимательская деятельность имеет свои отличительные признаки, которые, с точки зрения риск-менеджмента, необходимо учитывать при анализе и оценке последствий риска: конечной целью предпринимательской деятельности является получение прибыли; дифференциация видов хозяйственной деятельности; предприниматель осуществляет деятельность на свой риск; императивность ответственности по своим обязательствам; самостоятельность в принятии решений. Только инновационный рискованный подход может позволить предпринимателю, рационально объединяя внешние и внутренние факторы, получать положительный результат в своей деятельности. К основным видам предпринимательской деятельности можно отнести производственную, коммерческую и финансовую. Объединяет все виды деятельности наличие предпринимательского или хо-

заяственного риска (рисунок 6).



Рисунок 6– Концепция предпринимательского риска<sup>16</sup>

В настоящее время выделяются две поведенческие модели предпринимательства в условиях реализации рисков.

В первую очередь – это коммерческие организации, которые основаны на хозяйственных связях советского образца. В ситуации неопределенности эти фирмы стараются избежать риска и приспосабливаются к быстро меняющимся условиям, которые диктует современный рынок.

Современные, вновь созданные предпринимательские структуры, представляющие собой вторую форму предпринимательства, развивают горизонтальные связи, применяют в производстве широкую специализацию. Такие предприниматели готовы к риску, в рискованной ситуации они маневрируют ресурсами, умеют мобильно выходить на новый уровень партнерских отношений<sup>17</sup>.

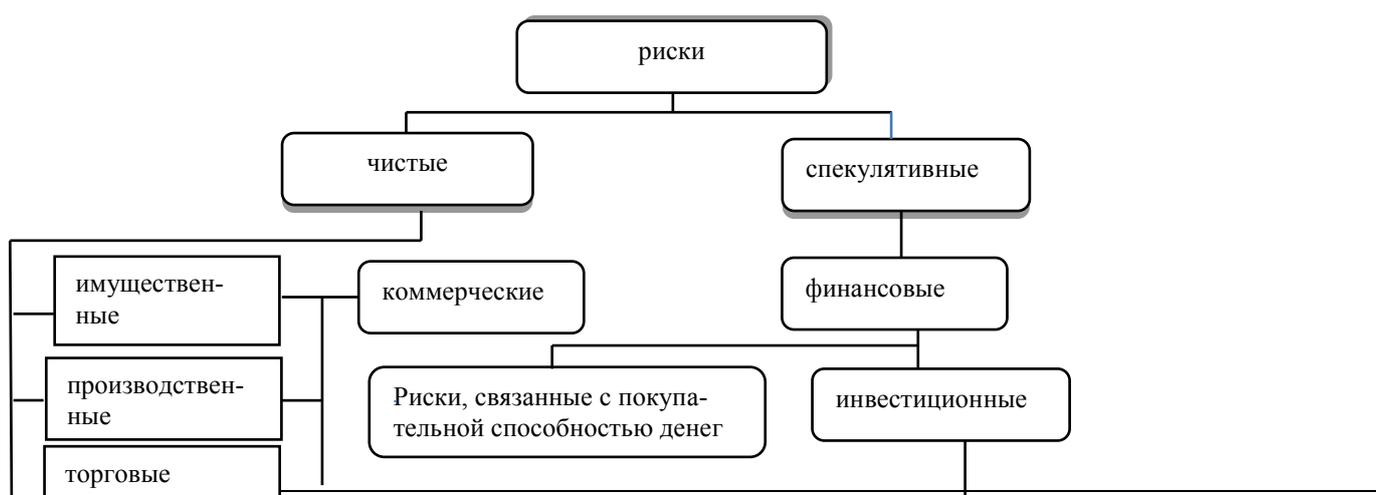
<sup>16</sup>Ступаков В.С., Токаренко Г.С. Риск-менеджмент: Учеб. Пособие.– М.: Финансы и статистика, 2005. – 288 с.

<sup>17</sup> Валигурский Д.И. Организация предпринимательской деятельности: Учебник / Д.И. Валигур-

Четкому определению места отдельно взятого риска в общей системе риска, созданию потенциальных возможностей для эффективного применения методов, приемов управления рисками способствует научно обоснованная классификация рисков.

Под классификацией риска следует понимать группировку рисков по уровням обобщения на основе выбранных критериев. Каждому уровню риска соответствует своя система приемов управления риском. Балабановым И.Т. предложена квалификационная система рисков, которая включает группы, категории, виды, подвиды и разновидности рисков<sup>18</sup> (рисунок7). Васин С.М и Шутов В.С. под классификацией рисков понимают распределение рисков на конкретные группы в соответствии с определенными общими признаками и для достижения поставленных целей<sup>19</sup>. Авторы работ в области классификации рисков сходятся во мнении, что приводимая по какому-либо направлению классификация рисков достаточно условна и имеет размытые границы между приводимыми видами рисков.

Однако доказана тесная взаимосвязь между видами рисков и факторами, присущими рискам, которые также влияют на уровни рисков.



ский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>0</sup>», 2010. – 520 с.

<sup>18</sup> Балабанов И.Т. Риск-менеджмент.–М.: Финансы и статистика, 1996.– С. 22

<sup>19</sup> Васин С.М. Управление рисками на предприятии: учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. – М.: КНОРУС, 2010. – 304 с.

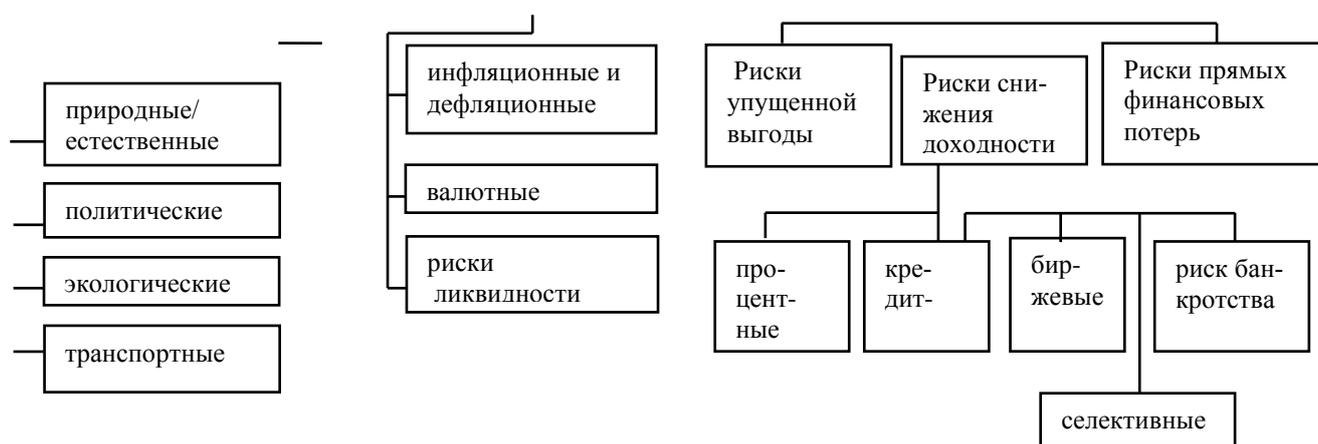


Рисунок 7 – Иерархическая система классификации рисков.

По мнению Петрова А.Н. при анализе рисков следует классифицировать их по сферам влияния, а на этапе формулирования миссии предприятия четко представлять горизонты развития бизнеса, учитывая, что в каждом из направлений бизнеса существует свой уровень риска. К макроэкономическим рискам окружающей среды он относит политические, экономические (финансовые), экологические, производственные и риски, связанные с возникновением непредвиденных форс-мажорных обстоятельств.

В таблице 2 представлена классификация рисков Петрова А.Н.<sup>20</sup>. Внутренние риски автор делит на объективные и субъективные. К субъективным внутренним рискам автор относит риски принятия управленческих решений на всех этапах планирования и реализации стратегии (в частности, риски, ошибочно выбранных целей, разрыва в стратегическом, тактическом и оперативном планировании, нарушение иерархии подчиненности целей и плана и т. д.).

Таблица 2 – Классификация рисков предпринимательской деятельности

По масштабу воздействия	катастрофический	критический	значительный	умеренный	незначительный
По степени чувствительности	допустимый	приемлемый	недо-		

<sup>20</sup> Петров А.Н. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.

тельности субъекта в процессе принятия стратегических решений на уровне предприятия		мый,	пустимый		
По уровню риска	риски внешней деловой окружающей среды (макроэкономические риски дальней окружающей среды; риски ближней окружающей среды)	внутренние риски			
По различным критериям	систематические и несистематический; явные и скрытые	предсказуемые и непредсказуемые	измеримые и неизмеримые	прогнозируемые и непрогнозируемые	прямые и косвенные

К объективным относятся риски, связанные с различными направлениями деятельности предприятия. К рискам ближней окружающей среды относятся следующие виды рисков: производственные, научно-технические, социально-экономические. Иерархическую систему квалификации рисков представляет Валигурский Д.И., в которой обозначены такие виды рисков как политический, производственный, коммерческий, финансовый, технический, отраслевой, инновационный риски.<sup>21</sup>

Петровым А.Н. предлагается все, возникающие в процессе деятельности предприятий риски, условно подразделять на следующие виды рисков<sup>22</sup>:

Таблица 3– Виды рисков предприятия

Вид риска	Фактор риска
Известные риски	
Риски уплаты штрафов, потери части ресурсов вследствие хищений или нарушений техники безопасности и т. д.	Следствие определенного рода воздействий или изменений факторов,

<sup>21</sup> Валигурский Д.И. Организация предпринимательской деятельности: Учебник / Д.И. Валигурский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>0</sup>», 2010. – 520 с.

<sup>22</sup> Петров А.Н. Стратегический менеджмент/Под ред. А.Н.етрова.– СПб.: Питер, 2008.–496 с.

	влияющих на анализируемый вид бизнеса
Предвиденные риски	
Потеря качества вследствие невыполнения требований разработанных стандартов, договорные риски на условиях предоплаты, отдельные виды валютных рисков и т. д.	Возможность появления предсказуема на основе накопленного опыта деятельности предприятия
Непредвиденные риски	
Изменения в целях акционеров, изменения политической обстановки в стране и т. п.	Прогнозируемы заранее ввиду отсутствия опыта и (или) информации

Неоднозначны мнения различных авторов в определении понятия «коммерческий риск». Так, например, коммерческий риск - это риск, который может возникнуть в процессе реализации товаров и услуг, поступивших в результате покупки от предпринимателя<sup>23</sup>. Более перспективным нам представляется другое определение. Коммерческий риск – это угроза потери контроля над условиями реализации коммерческой сделки<sup>24</sup>.

Обобщение исследований Валигурского Д.И., и Васина С.М. позволили нам разработать классификацию рисков хозяйствующего субъекта, использующей взаимосвязи между бизнес-процессами, через которые появляется четкая возможность установления причинно-следственных связей рисковых событий и определения наиболее полного перечня факторов рисков и последствий от их реализации (таблица 4).

Таблица 4 – Классификация предпринимательских рисков<sup>25</sup>

Признак классификации	Виды рисков
По сфере возникновения	Внешние, внутренние

<sup>23</sup> Валигурский Д.И. Организация предпринимательской деятельности. М., 2010. – 520 с.

<sup>24</sup>Замуруев А.С. Время определиться в терминах: критический анализ классификации коммерческих и банковских рисков //Замуруев А.С. Работы разных лет: Сборник статей. – Псков, 2006.- С.376

<sup>25</sup>Составлено автором

По масштабу и размеру	Глобальные и локальные
По степени правомерности	Оправданные и неоправданные
По приемлемости	Приемлемые, неприемлемые
По уровню принятия решения	Макроэкономические, микроэкономические
По времени принятий рискованных решений	Опережающие, своевременные, запаздывающие
По степени риска	Максимальные средние, минимальные
По аспектам	Политические, социальные, экономические, экологические, юридические
По возможности страхования	Страхуемые, нестрахуемые
По времени	Кратковременные, постоянные
По определяемым результатам	Статистические, динамические

Основными причинами, приводящими к возникновению коммерческого риска, на наш взгляд являются:

- снижение объемов реализации продукции, что, в свою очередь связано с уменьшением спроса или потребности на товар, вытеснение товаров новыми, ограничениями на продажу;

- рост закупочных цен на товар в процессе реализации предпринимательского проекта;

- снижение фактических объемов закупок по сравнению с плановыми. Тем самым уменьшается масштаб всей операции и при этом увеличивает расходы на единицу объема реализуемого;

- потеря (кража) товара;

- снижение качества товара в связи с транспортировкой и хранением, приводящее к снижению его цены;

- рост издержек обращения в результате выплат штрафов, непредвиденных пошлин и отчислений, которые приводят к снижению прибыли.

Коммерческий риск включает в себя:

- риск, связанный с реализацией товара на рынке;

- риск при транспортировке или хранении товара,

- риск, связанный с приемкой услуг покупателем;

- риск, связанный с платежеспособностью покупателя;

- риск форс-мажорных обстоятельств;

- другие ситуации реализации риска.

В советской экономической литературе часто коммерческий риск соотносится с предпринимательским риском, однако коммерческий риск является одним из видов риска предпринимательского<sup>26</sup>.

Появление предпринимательского риска является объективной неизбежностью. Неопределенность предпринимательской среды, ограниченность ресурсов, постоянная динамика в рыночной конъюнктуре цен на ресурсы и продукты – эти и многие другие факторы являются причинами возникновения предпринимательского риска (рисунок 8).

Вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что риск порождается неопределенностью предпринимательской среды, в которой скрыты причины и факторы риска, формирующие рисковые ситуации бизнеса.

К факторам риска относятся условия, в рамках которых проявляются данные причины риска, влекущие негативные события. Например, неликвидность активов предприятия, приводит к тому, что компенсация риска оказывается значительно ниже высоко развитых финансовых рынков. Факторы риска и причины неразрывно связаны и в совокупности образуют рисковую ситуацию для хозяйствующего субъекта.



Рисунок 8– Условия и факторы проявления неопределенности<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Валигурский Д.И. Организация предпринимательской деятельности. М., 2010. – 520 с.

<sup>27</sup> Ступаков В.С., Токаренко Г.С. Риск-менеджмент: Учеб. Пособие.– М.: Финансы и статистика, 2005. – 288 с.

Раскрытие приведенных понятий позволяет сделать вывод о том, что деятельности человека без риска не существует, как не существует и предпринимательского риска самого по себе, без деятельности человека.

Необходимо отметить, что в последнее время в хозяйственной деятельности российских предприятий стремительно наблюдается организация целостной системы, которая в свою очередь связана с управлением рисками. С данной позиции риск-менеджмент является одним из наиболее динамично развивающихся направлений менеджмента. Планомерное и систематическое снижение уровня предпринимательского риска, включение в систему управления предприятием функции управления риском позволяет предприятиям успешно развиваться.

Управление риском – это совокупность методов, приемов и специальных инструментов, с помощью которых появляется возможность прогнозирования наступления рискованных событий, контролировать процесс их реализации, при необходимости принимая превентивные меры по уменьшению негативных последствий риска или оптимизации позитивных.

К основополагающим принципам, которыми необходимо руководствоваться субъектам управления относят:

– принцип максимизации, предусматривающий стремление более полного охвата возможных областей появления рисков, то есть принцип максимального сведения неопределенности к минимуму;

– принцип минимизации, означающий стремление предприятия свести к минимуму количество и степень влияния предстоящих рисков на хозяйственную деятельность;

– принцип адекватности реакции, подразумевающий адекватность и быстроту реагирования субъектов на все изменения, возникающие после наступления неблагоприятных событий;

– принцип принятия, означающий, что только когда риск обоснован, предприятие может его принять.

Для процесса управления риском необходимо, прежде всего, прогнозировать проявление тех или иных проблем и соответствующих ситуаций. Под про-

гнозом следует понимать научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, альтернативных путях и сроках его существования. Целесообразность принятия какого-либо предпринимательского решения, в природе которого изначально заложена определенная степень риска, может быть выявлена путем его анализа и оценки. Это означает, что для эффективной деятельности необходимо не только знать о возможном экономическом риске и сделать его качественный анализ, но и необходимо оценить его, определить его степень<sup>28</sup>.

К наиболее разработанным следует отнести такие методы управления рисками, как метод уклонения от рисков; метод локализации рисков; метод диссипации рисков и метод компенсации рисков. На рисунке 9 приведена схема организации управления рисками на предприятии, в которой иллюстрируется непрерывный процесс управления рисками на всех стадиях жизненного цикла предприятия.

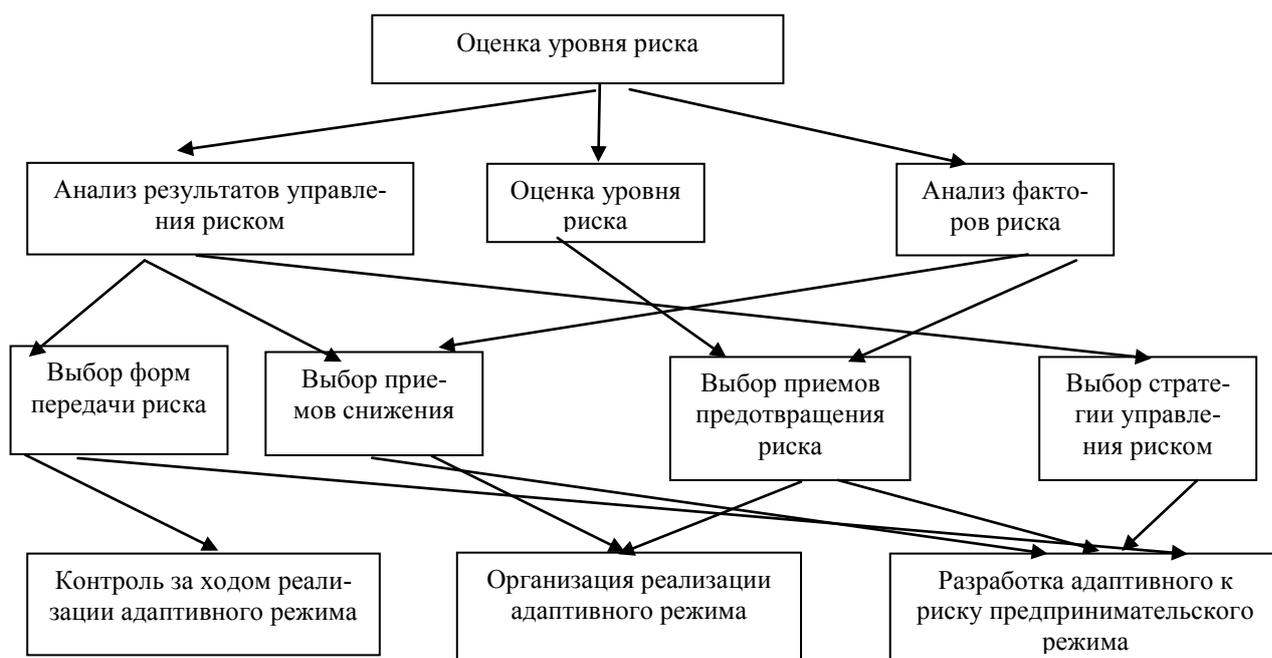


Рисунок 9— Организация процесса управления риском<sup>29</sup>

Метод уклонения от рисков предусматривает такие меры как страхование, гарантийные обязательства и полный отказ от рискованных действий. В основу

<sup>28</sup> Дмитриев. Ю.А., Шустров Л.И. Развитие предпринимательства в экономической системе региона. Монография. — Владимир: Владимирское книжное издательство «Собор», 2011. — 472 с.

<sup>29</sup> Петров А.Н. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова.— СПб.: Питер, 2008.—496 с.

метода локализации рисков заложено создание хозяйствующим субъектом специальных структур, которые осуществляют реализацию рискованных проектов. Метод диссипации рисков осуществляется диверсификацией видов деятельности предприятия, распределением рисков в пространстве и во времени, распределением ответственности между участниками деятельности. Метод компенсации рисков минимизирует риск, создает системы резервов и активного маркетинга.

В настоящее время в научно-методической литературе отсутствует единое определение понятия «менеджмент». Сам термин произошел от древнеанглийского слова *manage* (от лат. *Manus* -рука).



Рисунок 10 – Последовательность управления рисками

Слово *manage* в средневековой Англии означало «объезжать лошадей». Будучи связанным с процессом езды, с управлением лошадью, смысл слова сохранился в понятии «управление организацией». Таким образом, оно и определило название целой науки об управлении<sup>30</sup>.

Профессор Л. И. Евенко определяет управление как умение добиваться поставленных целей, используя тем самым труд, интеллект, мотивы поведения других людей; функции», вид деятельности по руководству людьми; область человеческого знания, помогающую осуществить эту функцию.

Один из ведущих теоретиков в области управления и организации, который определил управление как «особый вид деятельности, который превращает неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу» явля-

<sup>30</sup> Фомичев А.Н. Риск-менеджмент: Учебник / А.Н.Фомичев. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2009. – 376 с.

ется П. Друкер<sup>31</sup>.

Профессор М. Мескон, который является соавтором известного американского учебника “Management” (в русском переводе – “Основы менеджмента”), выдержавшего в США три издания, характеризует управление как “процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации”<sup>32</sup>.

Профессор М. М. Максимцов определил менеджмент как «управление в социально-экономических системах (фирмах, акционерных обществах, учреждениях и др.)...», а также как «...совокупность современных принципов, методов, средств и связей в управленческих процессах, выявление условий, при которых совместный труд людей оказывается наиболее эффективным». Важность и значимость систематизированных научных знаний об управлении определяется тем, что знания позволяют своевременно и качественно управлять текущей деятельностью организации, производить прогнозы возможных вариантов развития событий и в соответствии с этим разработать стратегию и тактику функционирования, грамотно осуществить постановку целей и задач.

Нередко менеджмент рассматривают как искусство, опирающееся на лежащие в его основе концепции, законы, принципы и методы. Такой подход основан на том, что любая организация, как объект управленческой деятельности представляет собой совокупность сложных социально-технических систем, на функционирование которых оказывают влияние многочисленные внешние и внутренние факторы.

Методология системного анализа представляет риск-менеджмент как многоуровневую управленческую систему, что обуславливается многообразием содержания предпринимательского риска как экономической категории.

Токаревым предлагается система риск-менеджмента, дающая возможность выявления основных элементов и их связь с экзогенной и эндогенной средой с целью прак-

---

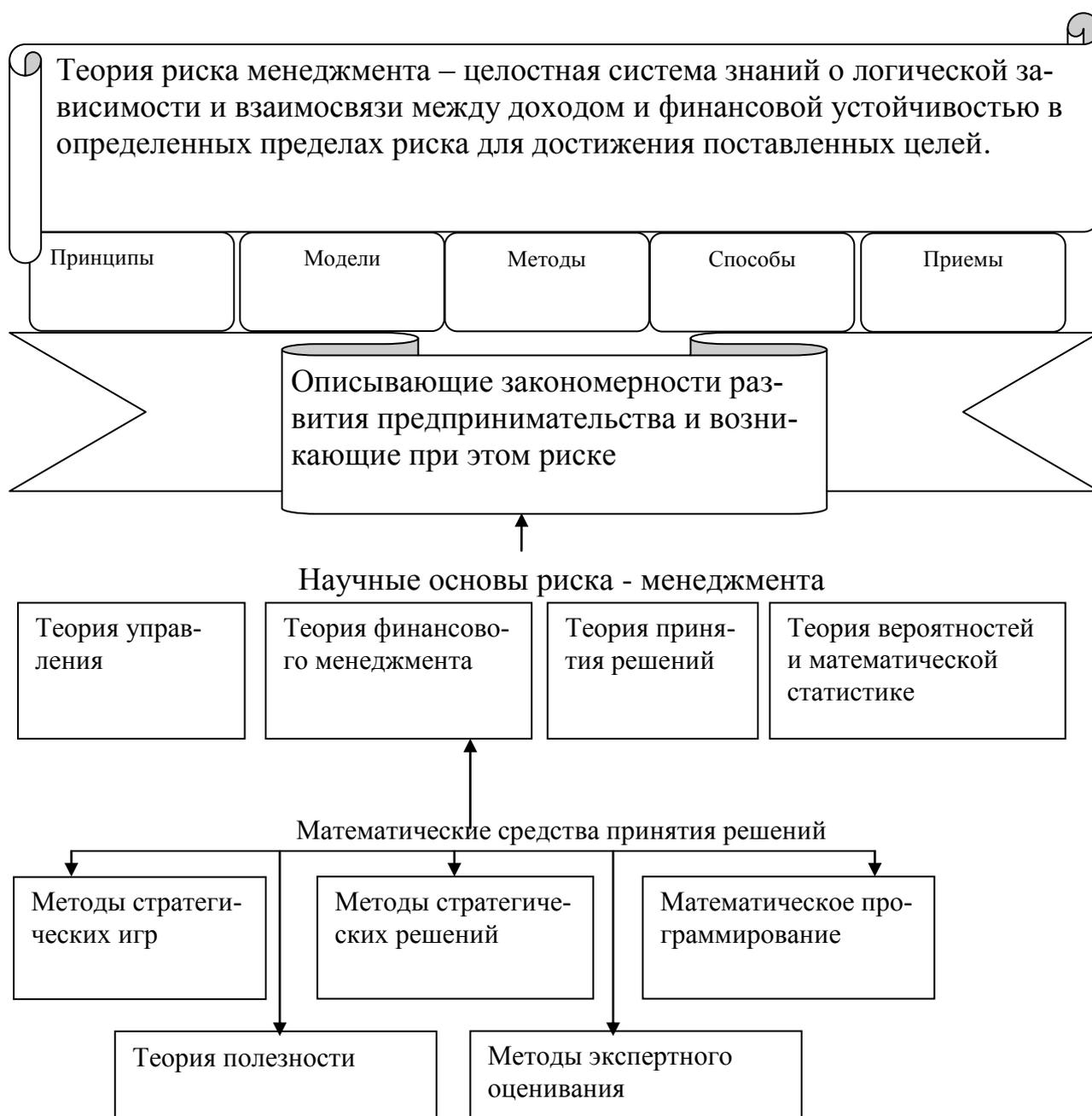
<sup>31</sup>Druker Peter F. *Managing for the Future*. — N. Y., 1992. P. 58.

<sup>32</sup>Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента* / Пер. :англ. — М.: Дело, 1992 .С. 124.

тического применения на предприятии.

Основываясь на вышеизложенное, риск-менеджмент определяется как одно из основных направлений современного менеджмента, изучающее проблемы управления рисками, которые возникают в деятельности самостоятельной хозяйственной организации.

В теории и практике риск-менеджмента можно выделить три основных направления. Первое направление - это разработка системы мер, которые направлены на предупреждение и профилактику рисков.



## Рисунок 11 – Структурная схема теории риск-менеджмента

Второе связано с вопросами минимизации негативных последствий, которые могут причинить риски хозяйственной организации. Третье направление тесно связано с возможностью получать в ситуациях риска дополнительные доходы или иные коммерческие преимущества. Только отработав все три вышеназванных направления в совокупности, руководителю организации не составит сложности создать действительно эффективную систему управления рисками.

Основная цель риск-менеджмента заключается в обеспечение максимальной эффективности управления рисками хозяйственной организации.

Как известно, эффективность любой деятельности можно определить как отношение эффекта, полученного в результате указанной деятельности, к затратам, которые были понесены в процессе ее осуществления. Эффективность риск-менеджмента можно определить по следующей формуле:

$$\text{ЭРМ} = \frac{\text{Э}}{\text{З}},$$

где ЭРМ– эффективность риск-менеджмента;

Э – эффект, полученный в результате управления рисками;

З – затраты, понесенные в процессе осуществления риск- менеджмента.

Причем эффект (Э) представляет собой разницу между совокупной выгодой (СВ), полученной в результате управления рисками, и понесенными при этом затратами (З).

Для определения эффекта риск-менеджмента используем следующую формулу:

$$\text{Э}=\text{СВ} - \text{З}$$

Поскольку риск-менеджмент затрагивает самые разнообразные сферы деятельности организации, то все используемые в расчетах показатели целесообразно приводить в стоимостном выражении. Это позволит унифицировать исходную фактологическую базу и избежать путаницы.

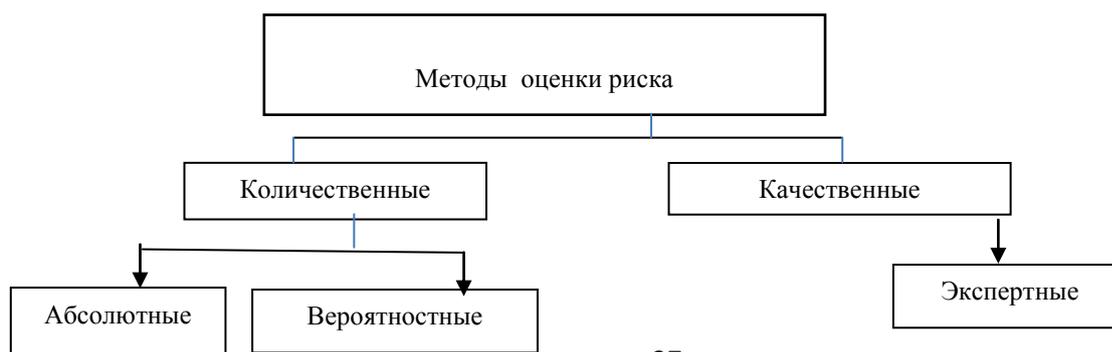
Для достижения поставленной цели в рамках риск-менеджмента решают следующие основные задачи:

- профилактика возникновения рисков;
- минимизация ущерба, которые были причинены рисками;
- максимизация дополнительной прибыли, которая получена в результате управления рисками.

Первую задачу можно решить посредством прогнозирования рисков и их своевременной нейтрализации. В рамках решения второй задачи осуществляется создание внешних и внутренних страховых и резервных фондов, за счет средств которых можно частично или полностью компенсировать негативные последствия рисков. Выполнение третьей задачи может быть обеспечено путем рационального использования ситуаций риска с целью максимизации получаемой фирмой прибыли. В России риск-менеджмент только начинает (с середины 90-х годов XX-го столетия) свое формирование как самостоятельное направление исследований в области теории управления.

### **1.3 Методические подходы к оценке рисков при управлении предпринимательскими структурами**

Общесистемная оценка риска – это важнейшая составляющая системы управления риском, представляющая собой процесс определения степени риска различными методами, которые укрупненно можно разделить на две составляющие: качественные и количественные методы оценки рисков (рисунок 12).



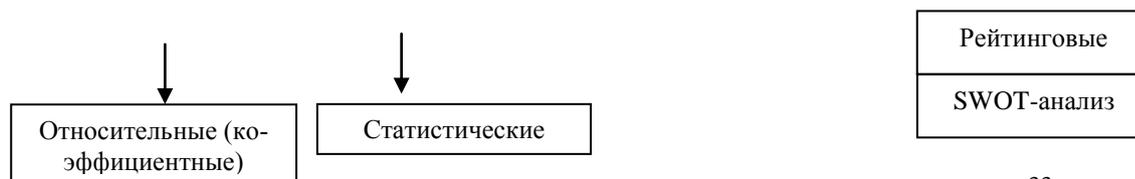


Рисунок 12 – Система методов оценки риска<sup>33</sup>

Риск является категорией вероятностной и, по мнению многих авторов, наиболее верно с научной точки зрения измерять риск как вероятность возникновения определенного уровня убытков, т.е. для всесторонней оценки риска желательно устанавливать для каждого абсолютного или относительного значения величины возможных потерь и соответствующую вероятность возникновения такой величины. Построение подобной таблицы вероятностей потерь стало бы исходной стадией оценки риска. Но, по единодушному мнению специалистов, применительно к предпринимательству это является довольно сложной и практически невыполнимой задачей. Райзбергом Б. А. предлагается проводить оценку риска по показателям, представляющим обобщенные характеристики, являющиеся наиболее важными для суждения о приемлемости риска. С этой целью автор первоначально выделяет конкретные зоны риска в зависимости от величины потерь. Схематически эти зоны изображены на рисунке 13.



Рисунок 13 – Схема зон риска<sup>34</sup>

Наиболее полное представление о риске дает так называемая кривая распределения вероятностей потерь, представляющая графическое изображение за-

<sup>33</sup> Ступаков В. С., Токаренко Г. С. Методы оценки рисков // Финансовый менеджмент. – 2006. - №6. – С. 129 - 143

<sup>34</sup> Райзберг Б. А. Азбука предпринимательства Малое издательское предприятие «Дума», М.: 1991. – 62 с.

зависимости вероятности потерь от их уровня, показывающая насколько вероятно возникновение тех или иных потерь. Чтобы установить вид типичной кривой вероятности потерь, рассмотрим прибыль как случайную величину и построим вначале кривую распределения вероятностей получения определенного уровня прибыли (рисунок 14).

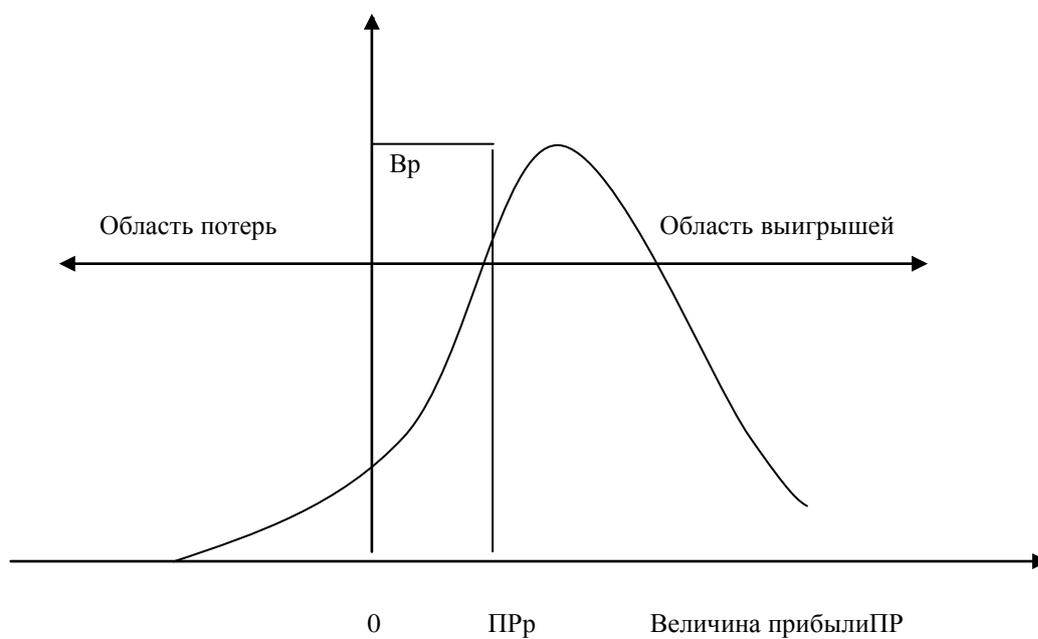


Рисунок 14 – Типичная кривая вероятностей получения определенного уровня прибыли

Райзберг Б.А. предлагает исходя из кривой вероятностей получения прибыли, построить кривую распределения вероятностей возможных потерь прибыли, которую, собственно, и следует называть кривой риска. Фактически это та же кривая, но перестроенная в другой системе координат (рисунок 15).

Вероятности определенных уровней потерь являются важными показателями, позволяющими высказывать суждение об ожидаемом риске и его приемлемости, поэтому построенную кривую можно назвать кривой риска. Так, скажем, если вероятность катастрофической потери выражается показателем, свидетельствующим об ощутимой угрозе потери всего состояния (например, при его значении, равном 0,2), то здравомыслящий осторожный предприниматель заведомо откажется от такого дела, не пойдет на подобный риск.

Вероятность возникновения  
потерь прибыли  $V$

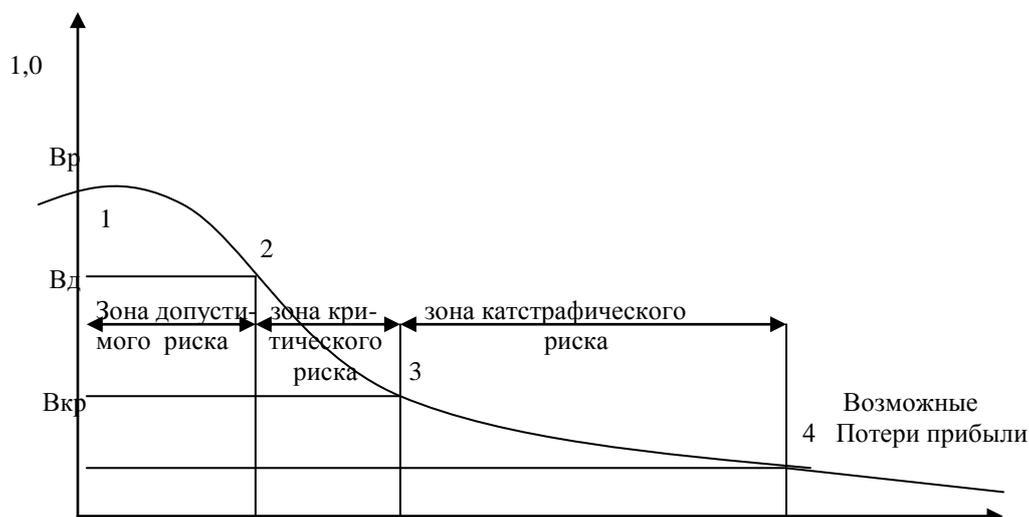


Рисунок 15 – Типичная кривая распределения вероятностей  
получения возникновения определенного уровня потерь прибыли

Таким образом, если при оценке риска предпринимательской деятельности удастся построить не всю кривую вероятностей риска, а только установить четыре характерные точки: наиболее вероятный уровень риска и вероятности допустимой, критической, катастрофической потери, задачу оценки можно считать успешно решенной. Значения этих показателей в принципе достаточно, чтобы в подавляющем большинстве случаев идти с открытыми глазами на обоснованный риск.

Отметим, что предпринимателю, оценивающему риск, больше свойственен не «точечный», а «интервальный» подход. Ему важно знать не только, что вероятность потерять 1000 руб. в намечаемой сделке составляет, скажем, 0,1 или 10 %. Он будет также интересоваться, насколько вероятно потерять сумму, лежащую в определенных пределах (в интервале, например, от 1000 до 1500 руб.). Наличие кривой вероятности потерь позволяет ответить на такой вопрос путем нахождения среднего значения вероятности в заданном интервале потерь.

Вполне возможно и другое проявление "интервального" подхода в форме "полуинтервального", весьма характерного именно для предпринимательского риска. В

процессе принятия предпринимателем решений о допустимости и целесообразности риска ему важно представлять не столько вероятность определенного уровня потерь, сколько вероятность того, что потери не превзойдут некоторого уровня. По логике именно это и есть основной показатель риска. Вероятность того, что потери не превысят определенный уровень, есть показатель надежности, уверенности. Очевидно, что показатели риска и надежности бизнеса тесно связаны между собой.

Знание предельных значений вероятностей возникновения показателей риска  $V_p$ ,  $V_d$ ,  $V_{кр}$ ,  $V_{кт}$  (таблица 5) позволяет выработать суждение и принять решение об осуществлении предпринимательства. Но для такого решения недостаточно оценить значения показателей (вероятностей) допустимого, критического и катастрофического риска. Надо еще задать, установить или принять предельные величины этих показателей, выше которых они не должны подниматься, чтобы не попасть в зону чрезмерного, неприемлемого риска. Обозначим предельные значения вероятностей возникновения допустимого, критического и катастрофического риска соответственно  $K_d$ ,  $K_{кр}$ ,  $K_{кт}$ . Величины этих показателей в принципе должна устанавливать и рекомендовать прикладная теория предпринимательского риска, но и сам предприниматель вправе назначить свои собственные предельные уровни риска, которые он не намерен превышать.

Таким образом, главное в оценке хозяйственного риска состоит в искусстве построения кривой вероятностей возможных потерь или хотя бы в установлении зон и показателей допустимого, критического и катастрофического риска.

Таблица 5 – Предельные значения вероятностей возникновения риска

Показатель	Показатель предельного значения показателя риска	Предельное значение вероятности возникновения (общие условия приемлемости анализируемого вида предпринимательства)
Показатель допустимого риска $V_d$	$K_d$	$V_d < K_d$ 0,1
Показатель критического риска $V_{кр}$	$K_{кр}$	$V_{кр} < K_{кр}$ 0,01
Показатель катастрофического риска $V_{кт}$	$K_{кт}$	$V_{кт} < K_{кт}$ 0,001

Хохлов Н.В. оценку риска представляет как этап анализа риска, имеющий целью определить его количественные характеристики: вероятность наступления неблагоприятных событий и возможный размер ущерба и предлагает выделять три основных метода оценки риска для конкретных процессов (в соответствии с рисунком 16).

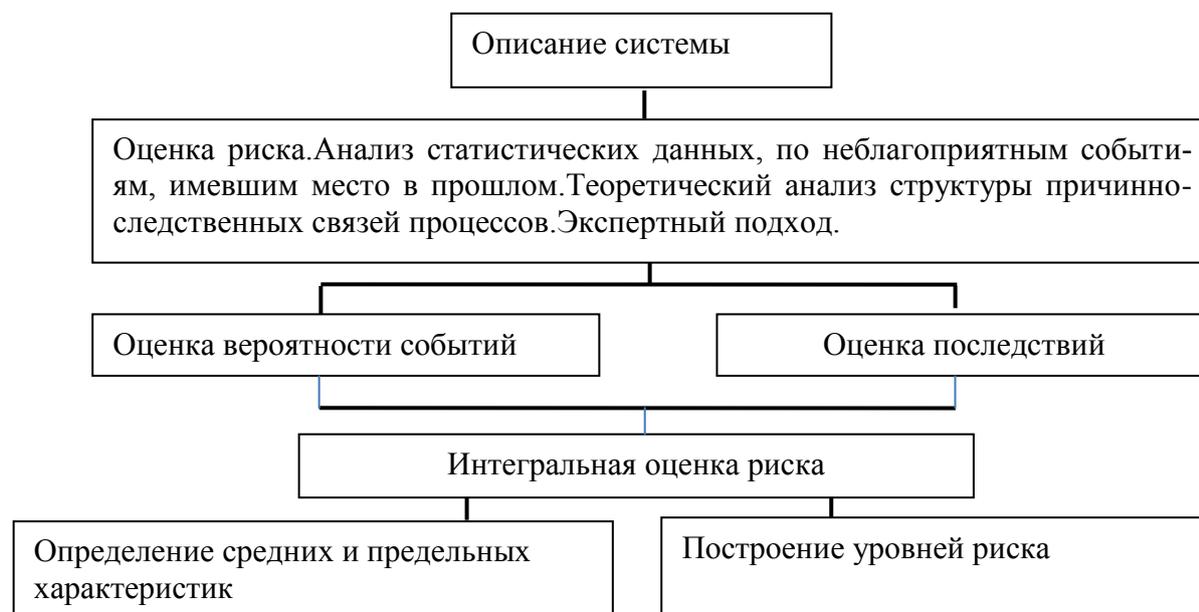


Рисунок 16 – Общая схема процесса количественной оценки риска<sup>35</sup>

Используя имеющиеся статистические данные, можно оценить и вероятность возникновения неблагоприятных событий и размеры ущерба. Этот метод подходит для частых и однородных событий.

Для редких и уникальных событий, например крупных аварий, не имеющих репрезентативной статистики, используется теоретический анализ системы, имеющий целью выявить возможный ход развития событий и определить их последствия. Условно такой метод можно назвать сценарным подходом, поскольку итогом рассмотрения процесса в этом случае является построение цепочек событий, связанных причинно-следственными связями, для каждой из которых определена соответствующая вероятность. В начале цепочки стоит группа исходных

<sup>35</sup>Хохлов Н.В. Управление риском: Учеб. Пособие для вузов.– М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2001.–239 с.

событий, называемых принтами, в конце – группа событий, называемых последствиями.

Существует ряд принципиальных сложностей, связанных с оценкой риска при помощи сценарного подхода. Используемые математические модели и методы для расчета последствий аварий и отказов оборудования содержат внутри себя значительную неопределенность, связанную с большой сложностью моделируемых объектов и недостаточным знанием путей развития неблагоприятных процессов. Поэтому большое значение для разработки стратегии управления рисками крупных производственных предприятий и повышения точности расчетов имеет создание баз данных по отказам элементов оборудования, проработка различных вариантов и создание базы данных по сценариям развития аварий, а также повышение качества сбора первичной статистической информации.

Ступаковым В. С., Токаренко Г. С. рекомендуется не только выявлять и идентифицировать факторы риска, но и разрабатывать систему оценки рисков, для того чтобы иметь представление возможной степени опасности принимаемых решений. Авторы условно объединяют методы оценки риска в три группы с учетом таких условий, как полной, частичной определенности и полной неопределенности.

В относительном выражении риск предполагает величину возможных потерь, соотнесенную с некоторой базой, за которую удобно принимать имущественное состояние предприятия, общие затраты ресурсов на данный вид предпринимательской деятельности или ожидаемый доход (прибыль) от предпринимательства.

Для того, чтобы определить относительную величину риска в качестве базы используются:

- ожидаемый доход (прибыль);
- суммарные затраты, нацеленные на данный вид предпринимательской деятельности, имея ввиду текущие затраты и капиталовложения;
- стоимость основных и оборотных средств.

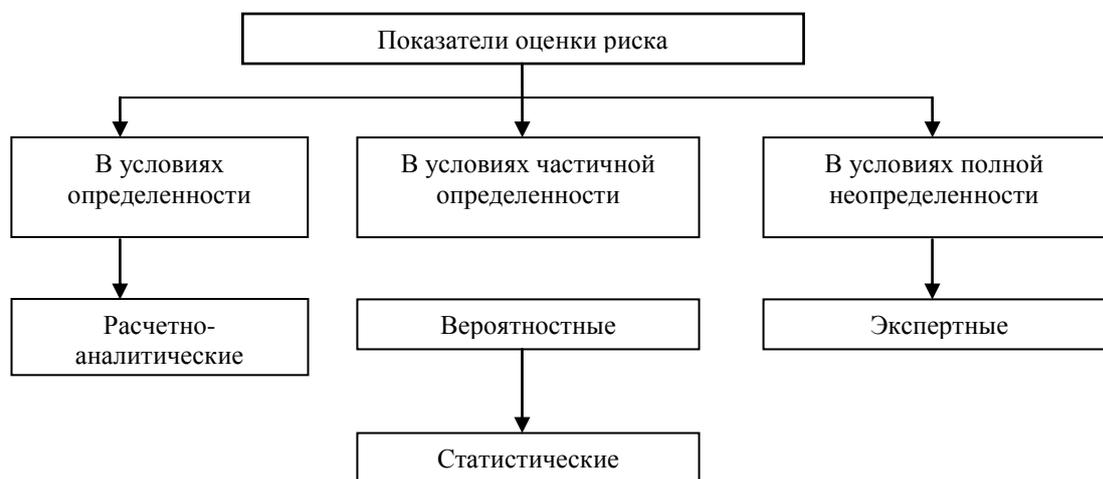


Рисунок17 – Система показателей оценки риска<sup>36</sup>

Обобщающие показатели называются показателями средних величин риска. В них находят выражение действующие причины, факторы риска и закономерности предпринимательской деятельности. При этом происходит сглаживание различий результатов отдельных предприятий и отражается общая часть, которая свойственна всем предприятиям в конкретной сфере деятельности по какому-либо признаку. Для того, чтобы получить полное и всестороннее представление о предпринимательских рисках по ряду существенных признаков необходимо использовать систему средних величин.

В условиях частичной неопределенности риск представляет собой вероятностную категорию. В связи с этим должны быть использованы вероятностные и статистические методы оценки риска, то есть должен быть произведен расчет статистических показателей оценки риска.

Вероятностные показатели определяют меру возможности наступления рискованного события и его последствий. Их расчет осуществляется на основе частоты рискованного события, что требует определенного объема исходных данных. Последствия рискованных событий отражаются в виде точечной и интервальной оценок. Вероятностные показатели могут входить в структуру относительных показателей для учета природы предпринимательской среды. Также они могут включать в свой состав относительные показатели для оценки вероятности определенных ре-

<sup>36</sup> Ступаков В. С., Токаренко Г. С. Методы оценки рисков // Финансовый менеджмент. – 2006. - №6. – С. 129 - 143

зультатов хозяйственной деятельности.

Статистические показатели – это мера средних ожидаемых значений результатов деятельности и их возможных отклонений. Они являются параметрами соответствующих законов распределения случайных исходов результатов деятельности. Из-за этого данные показатели менее содержательны, но требуют меньшего объема исходных данных для оценки последствий рискованных событий.

В условиях полной неопределенности используются экспертные методы оценки риска.

Экспертные методы оценки риска являются субъективными, однако предоставляют полезную информацию, которая позволяет снижать степень неопределенности и принимать обоснованные рискованные решения.

Экспертные методы оценки риска. В условиях нестабильности среды, когда повторение экономической ситуации для предпринимателя в одних и тех же условиях практически неосуществимо и отсутствует информация о возможности появления рискованных событий, используются субъективные методы экспертных оценок, суждений и личного опыта экспертов, мнения финансовых менеджеров и другие. С помощью экспертных методов оценки можно определить уровни финансовых рисков в том случае, если на предприятии отсутствует необходимая информация для осуществления расчетов или сравнений. Эти методы базируются на опросах экспертов (квалифицированных специалистов страховых, налоговых, финансовых органов, инвестиционных менеджеров, работников соответствующих специализированных фирм) с последующей статистической обработкой результатов опроса. Опрос должен быть ориентирован на отдельные виды рисков, идентифицированных по данной операции.

Экспертная оценка уровня риска – это не решение, а лишь полезная информация, помогающая выбрать обоснованное решение. Принимать решение об уровне риска на основе своих предпочтений может только менеджер по риску, за который он несет ответственность.

Экспертные методы оценки широко используются для определения уров-

ней различных видов финансовых рисков (инфляционного, процентного, эмиссионного, валютного, инвестиционного и других).

Абсолютные показатели оценки риска. В условиях определенности данные показатели включают абсолютные финансовые показатели, которые отражают наличие, размещение и использование финансовых ресурсов и позволяют оценить риск последствий от неудовлетворительных результатов деятельности предприятия.

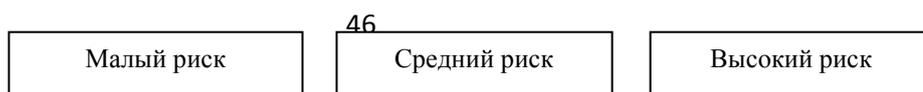
При оценке риска в качестве исходных данных используются данные бухгалтерской отчетности предприятия, прежде всего это данные бухгалтерского баланса, который отражает имущественное и финансовое состояние предприятия за определенный период времени, и отчета о финансовых результатах.

Для принятия решений внешними и внутренними пользователями информации, идентифицированными видами рисков являются следующие:

- риски структуры активов по степени их ликвидности;
- риски потери платежеспособности, финансовой устойчивости и независимости;
- риски последствий снижения деловой активности и рентабельности предприятия.

В качестве примера использования абсолютных показателей можно рассматривать оценку риска структуры активов по степени их ликвидности. В данной ситуации абсолютные финансовые показатели являются средствами по активам однородных по составу элементов балансовых статей. В качестве фактора риска выступает недостаточность или избыток средств по отдельным группам активов, а в качестве его последствий – потери во времени и в первоначальной стоимости превращения активов в наличные денежные средства. Это может привести к ограниченным возможностям предприятия по выполнению обязательств.

В зависимости от времени превращения в денежную форму активы предприятия делятся на четыре группы риска их ликвидности (рисунок 18).



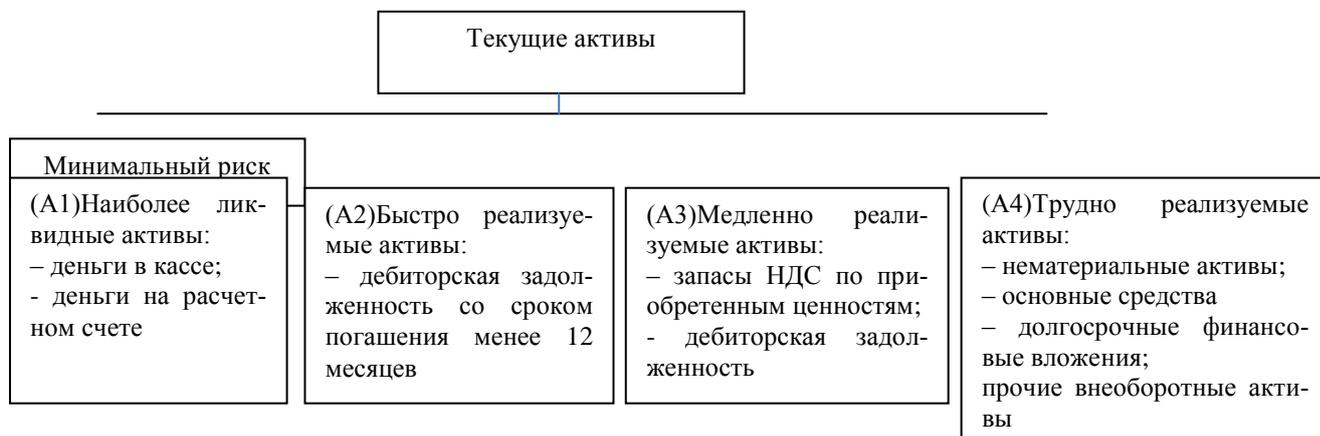


Рисунок 18 – Пример классификации активов по степени риска их ликвидности

К основным подходам оценки риска на базе относительных показателей относятся следующие:

- на основе специально разрабатываемых конструкций показателей, которые ориентированы на последствия рискового события;
- на основе использования финансовых показателей в виде коэффициентов, характеризующих ликвидность (платежеспособность), структуру капитала, деловую активность и рентабельность предприятия.

Рассмотрим содержание и технологию данных подходов.

Основу первого подхода составляют такие показатели, как коэффициенты риска, шкалы коэффициентов риска, индекс рыночной эффективности бизнес-операции и др. (таблица 5).

В основе второго подхода лежат финансовые коэффициенты различного состава и предназначения. Их отличительной особенностью выступает широкий круг возможностей с учетом наличия достоверной и достаточной информации о результатах деятельности.

Модели, основанные на расчетах, являются простыми. Их относят к классу детерминированных моделей. Процедура оценки риска основывается на сопоставлении фактических результатов с рекомендуемыми (нормативными).

В основе второго подхода лежат финансовые коэффициенты различного состава и предназначения. Их отличительной особенностью выступает широкий круг возможностей с учетом наличия достоверной и достаточной информации о

результатах деятельности.

Модели, основанные на расчетах, являются простыми. Их относят к классу детерминированных моделей. Процедура оценки риска основывается на сопоставлении фактических результатов с рекомендуемыми (нормативными).

Базой построения шкалы оценки риска выступают фактические значения, включая состав используемых показателей. Применяя данную группу показателей, всю совокупность фактических значений объединяют в сложную обобщенную оценку, которая основывается на разработанных моделях и правилах оценки.

К примеру, оценивая риск потери платежеспособности, применяется группа показателей, представленная коэффициентами ликвидности, учитывающими наборы и относительные доли активов различных групп. Активы в данном случае рассматриваются в качестве покрытия более срочных обязательств и краткосрочных пассивов.

В силу данной специфики эти показатели можно использовать для осуществления более подробного, углубленного анализа ликвидности баланса, тем самым определяя степень риска итогов деятельности; характеристики последствий риска для разных категорий взаимодействующих субъектов, которые заинтересованы в результатах деятельности предпринимателя.

Таблица 6 – Показатели оценки риска<sup>37</sup>

Показатель	Формула расчета уровня риска	Шкала оценки риска	Характеристика показателя <sup>38</sup>
1	2	3	4
<b>Относительные показатели оценки риска</b>			
Коэффициент риска $K_p$	$K_p = \frac{Y}{C},$ где $Y$ – максимально возможная величина убытка от выполняемой операции в ходе коммерческой деятельности; $C$ – объем собственных финан-	0-0,1 - минимальный 0,1-0,3- допустимый 0,3-0,6 - высокий более 0,6 -	Включает в себя наиболее важные обобщенные характеристики, по которым однозначно можно сделать вывод о приемлемости последствий риска. В основе лежат значения коэффициента риска, имеет четыре градации: от минимального до недопустимого

<sup>37</sup> Составлено автором по источникам (Ступаков, Токаренко)

<sup>38</sup> Область применения показателей предполагает наличие информации о среде предпринимательства.

	совых средств, руб.	недопусти- мый	
Коэффициент риска $K_i$	$K_i = \frac{\Pi_i}{U_i}$ , где $K_i$ – коэффициент $i$ -го риска; $\Pi_i$ – ожидаемая прибыль $i$ -го варианта; $U_i$ – убыток, который ожидает- ся при $i$ -ом варианте	Наиболее приемлемый вариант $K_{i\max}$	Отражает определенную зависимость, которую можно выразить как отношение дохода, приходящегося на 1 рубль убыт- ка
Индекс ры- ночной эф- фективно- сти бизнес- операции, $I_p$	$I_p = \frac{\sum_{t=1}^r D_t}{R_t + \sum_{t=1}^r p_{p_t}} \times 100\%$ где $\sum_{t=1}^r D_t$ – общие, сум- мированные доходы от осуще- ствления бизнес - операции; $R_t$ – совокупные расходы на бизнес-операцию; $\sum_{t=1}^r p_{p_t}$ – обобщенные пред- стоящие рыночные потери при проведении бизнес - операции		Соотношение вероятных доходов и рас- ходов, характеризующий эффект (вклю- чая риск) от осуществления бизнес- операции
Комплекс- ный коэф- фициент риска, $E_B$	$E_B = \frac{E_0 + K_p}{1 - K_p}$ ,		В экономико-математической модели оценки инвестиционного проекта выра- жает зависимость ставки дисконта с уче- том рискованной премии $E_B$ в зависи- мости от значений безрисковой ставки $E_0$ и ве- личины коэффициента риска $K_p$
<b>Вероятностные показатели оценки риска</b>			
Точечная оценка по- казателей риска	$R = p(x < D_{тр})$ , где $R$ – показатель (функция распределения) оценки риска; $p$ – вероятность риска; $D_{тр}$ – требуемое (планируемое) значение результата – действительное число; $x$ – текущее значение результа- та как случайной величины.		Ограничения – необходим большой мас- сив статистической информации, необ- ходимый для проверки статистические гипотезы о виде и параметрах закона распределения. Часто исходные данные получить забла- говременно сложно, поэтому вероятно- стные показатели в предложенном виде используют редко.

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4
Интерваль- ная оценка показателя риска	$R = p(x_1 \leq x \leq x_2) = F(x_2) - F(x_1)$ или $R = \frac{1}{\sigma_x \sqrt{2\pi}} \int_{x_1}^{x_2} e^{-\frac{(x-\bar{x})^2}{2\sigma_x^2}} dx$ .		Определение вероятности получения результата в заданных пределах. Различают следующие виды данного риска: – ценовой риск; – валютный риск; – кредитный риск; – риск ликвидности
<b>Статистические показатели оценки риска</b>			
Среднее значение ожидаемого результата деятельно- сти	$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$ , где $x_i$ – $i$ -е значение случай- ной величины; $n$ – число наблюдений		

Показатели вариации уровня риска	$R = x_{\max} - x_{\min}$ , где $x_{\max}$ , $x_{\min}$ — наибольшее и наименьшее значения результата в выборочном наблюдении		Наиболее простая форма статистического показателя, характеризующего риск. Достоинством данного показателя является простота расчета. Однако размах вариации учитывает только крайние значения признака, поэтому область его применения ограничена достаточно однородными совокупностями.
Дисперсия	$\sigma_x^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}$		Показатель степени риска при экстраполяции результатов наблюдения на будущее
Среднее квадратическое отклонение	$\sigma_x = \sqrt{\sigma_x^2}$		Чем меньше дисперсия результата решения, тем более он предсказуем, тем меньше его величина. Риск отсутствует, если дисперсия равна нулю.

В необходимую (исходную) информацию, применяемую при оценивании риска потери платежеспособности, включаются сведения бухгалтерской отчетности. Процесс оценки включает фактические расчетные значения, произведенные на основе детерминированных моделей, а также их сравнение с нормативными.

Вероятностные показатели оценки риска. Проявление предпринимательского риска, заключается в том, что, в то время, когда субъект осуществляет свою предпринимательскую деятельность, рисковое событие может произойти, а может и нет. Риск выступает вероятностной категорией, неким событием, мерой которого может быть вероятность, которая характеризует его уровень. Размер данной вероятности определен совокупностью действием как внешних и внутренних факторов риска. Важно отметить, что постоянной характеристикой риска является его вероятностная природа. Показатели вероятности, рассчитываются на основе классических принципов статистической вероятности с использованием стохастических моделей, а формой выражения являются точечные и интервальные оценки последствий риска. Информация о рисковомой ситуации, именуемая как исходная, представлена в виде частот появления рисковомых событий.

На рисунке 19 изображена кривая функции плотности нормального распределения. Она представляет собой графическое изображение зависимости плотно-

сти распределения вероятностей возможных значений результата. Проанализировав кривую можно отметить, что значения результата тесно сгруппированы вокруг величины (кривая плотности в этой точке максимальна), а по мере убывания влево и вправо значений результатов их плотность падает.

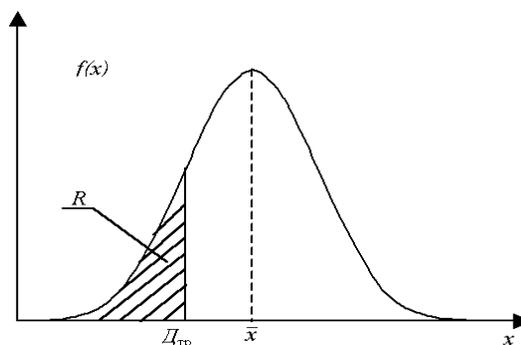
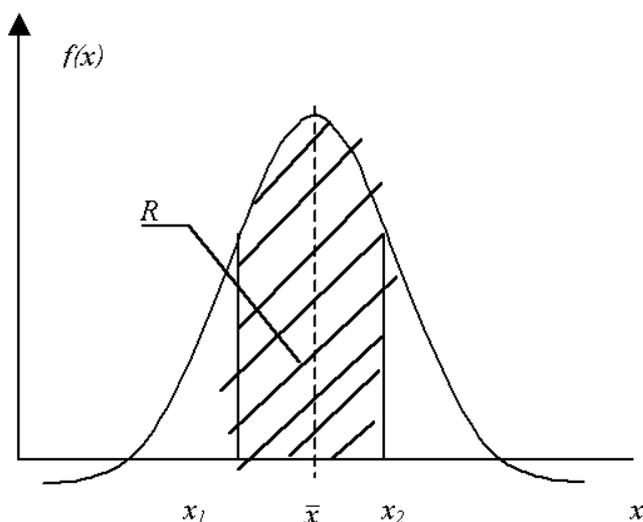


Рисунок 19 – Точечная оценка риска

Точечная оценка риска не несет информации о точности процедуры оценивания. Предпринимателю, который собирается проводить оценку риска своей деятельности, необходимо воспользоваться интервальный подходом, суть которого, состоит в том, чтобы определить вероятность получения результата в заданных пределах. Объективная возможность того, что исходное значение будет принадлежать интервалу  $[x_1, x_2]$ , равна

$$R = p(x_1 \leq x \leq x_2) = F(x_2) - F(x_1)$$

Графическое изображение данного выражения представлено на рисунке 20.



## Рисунок 20 – Интервальная оценка риска

Оценивание риска с помощью интервалов стало базой концепции рисковой стоимости (*VaR* – Value at Risk), которая была разработана в конце 80-х годов XX века.

Принятая концепция считается общей методологией, по которой рассчитываются разные виды риска:

- ценовой риск – риск, связанный с изменениями в стоимости цены финансового актива на рынке;
- валютный риск – риск, относящийся к изменениям рыночного валютного курса национальной валюты к валюте другой страны;
- кредитный риск – риск, который возникает при наступлении неполной или полной несостоятельности заемщика по взятому кредиту;
- риск ликвидности – риск, относимый к невозможности продажи финансового актива, которая может быть связана со значительными потерями, возникающими при продаже актива в силу большой разницы величины покупки/продаже, существующей на рынке.

Рисковая стоимость (*VaR*) показывает предельно вероятные потери от изменения стоимости финансового инструмента, портфеля активов и др., происходящие за данный отрезок времени с указанной вероятностью их происхождения.

Уровень доверительного интервала и временной горизонт являются ключевыми показателями при рисковомой стоимости.

Уровень доверительного интервала – это граница, отделяющая «нормальные» колебания рынка от экстремальных ценовых всплесков по частоте их проявления. Часто вероятность потерь устанавливается в пределах  $1 - \gamma = \{1,0; 2,5 \text{ или } 5\%\}$  (соответствующий уровень доверительного интервала составляет  $\gamma = \{99; 97,5 \text{ или } 95\%\}$ ). С увеличением уровня доверительного интервала показатель рисковомой стоимости будет также увеличиваться. Становится ясным, что потери, случающиеся с вероятностью лишь 1%, будут выше, чем потери, возникающие с ве-

роятностью 5%.

Величина временного горизонта зависит от частоты заключения сделок с данными активами, включая частоту их ликвидности. Для финансовых институтов, ведущих активные операции на рынках капитала, характерным является использование периода расчета равным одному дню, в то время как стратегические инвесторы часто используют большие периоды времени. Увеличение временного горизонта приводит к увеличению показателя рискованной стоимости. Становится ясным, что возможные прибыли и убытки могут иметь большие масштабы, чем за один день, к примеру, если брать 5 дней. В практической деятельности за период в  $n$  дней берут величину рискованной стоимости приблизительно в  $\sqrt{n}$  раз больше, чем за один день. Статистические показатели по своей информативности несколько уступают вероятностным, поскольку они представляют собой параметры законов распределения и требуют меньшего объема начальной информации для того, чтобы оценить уровень риска.

Наиболее точно вариацию результата характеризуют статистические показатели риска, которые учитывают значимость колеблемости всех возможных значений результата предпринимательской деятельности. Так как среднее ожидаемое значение представляет собой обобщающую характеристику свойств изучаемой совокупности возможных значений результатов деятельности, то в настоящее время наиболее распространенным является мнение, согласно которому мерой риска результата принятого решения считается дисперсия, среднее квадратическое отклонение (стандартное отклонение), коэффициент вариации.

Основываясь на исследовании статистических методов мы можем сделать следующие выводы:

1. Статистические показатели оценки риска (дисперсия, стандартное отклонение и коэффициент вариации) позволяют оценить риск не только конкретной сделки, но и предприятия в целом – на основе его доходов за определенный промежуток времени.

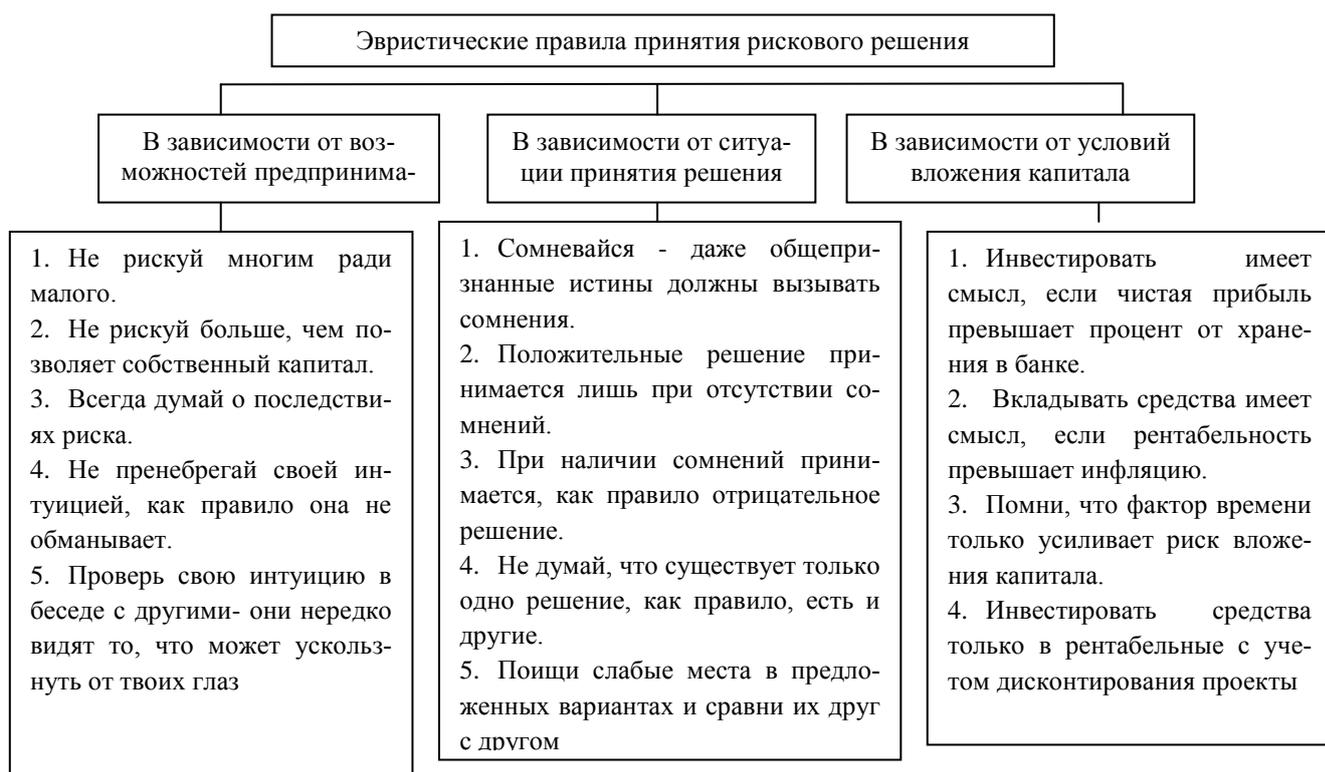
2. Преимущество статистического метода оценки предпринимательского риска заключается в несложности математических расчетов, а его глав-

ный недостаток –в необходимости использования большого объема исходной информации (чем больше данных, тем достовернее оценка риска), что не всегда является возможным. Поэтому применение статистических показателей ограничено.

3. Дисперсия позволяет определить наличие риска, но при этом не определяет направление отклонения от ожидаемого значения, так как для определения дисперсии (среднего квадратического отклонения) вычисляется квадрат разности, а для предпринимателя имеет значение знак этого отклонения, для того чтобы знать, что наиболее вероятно: потери или прибыль в результате совершения конкретной сделки.

4. Хотя дисперсия является достаточно эффективным инструментом для измерения риска, она не всегда отражает некоторые факты современной экономической действительности. Возможны ситуации, при которых анализируемые варианты имеют приблизительно одинаковую среднюю прибыль и одинаковые дисперсии, но не являются рискованными в одинаковой мере. Если под риском понимается риск разорения (банкротства), то его величина должна зависеть от величины начального капитала.

Возможно использование эвристических правил, представляющих совокупность логических приемов нахождения истины (рисунок 21).



## Рисунок 21 – Эвристические правила принятия решений

Таким образом, в диссертации рассмотрены основные методы оценки рисков, такие как статистические, экспертные и другие. Часто эти методы комбинируют друг с другом, например расчетно-аналитические со статистическими (корреляционно-регрессионными). К ним относятся методы прогнозирования банкротства, оценки финансового состояния предприятия, оценки финансовых и других рисков на основе финансовых и операционных рычагов другие. На основе комбинации статистических и экспертных методов разработаны методы финансового рейтингового анализа. Возможны и другие, более специализированные методы оценки риска.

Петровым А.Н. предлагается анализировать и оценивать риск риска хозяйствующего субъекта по следующей схеме.

1 этап	• Анализ и оценка уровня рисков, выявление внешних и внутренних факторов, влияющих на результат, который может быть получен вследствие реализации стратегии развития организации
2 этап	• Выявление и анализ показателей, характеризующих уровень влияния внешних и внутренних факторов, выбранных на первом этапе.
3 этап	• Выбор оптимального количества показателей, с помощью которых можно отследить динамику влияния факторов риска на планируемый результат.
4 этап	• Выбор контрольных показателей и установление нормативных границ изменения этих показателей с целью достижения оптимально допустимого размера риска.
5 этап	• Определение метода анализа риска (построение моделей, экспертная оценка, различные математические методы, выбор аналога).
6 этап	• Разработка системы управления рисками на предприятии и выявление способов их оптимизации.

Рисунок 22 – Схема оценки риска

Стратегический анализ внутренних рисков предприятия необходимо начинать с анализа имущественных рисков, так как именно имущественные риски наиболее часто встречаются в производственной деятельности предприятия. К этому виду относится большая группа рисков, характеризующих вероятность потери части имущества предприятия из-за воздействия различных факторов. Количество таких факторов может быть значительным. К числу основных из них относятся следующие:

- потери имущества из-за стихийных бедствий и злоупотреблений;
- риск отчуждения имущества;
- компенсация нанесения ущерба третьим лицам;
- компенсация нанесения ущерба работникам предприятия;
- потеря имущества в момент транспортировки;
- потеря имущества из-за морального устаревания технологий.

К имущественным рискам относится и производственный риск, на величину которого оказывают воздействие следующие факторы:

- недостижение намеченных объемов реализации продукции по причине простоя оборудования, потерь рабочего времени, снижения производительности труда, несвоевременной поставки сырья и комплектующих изделий;
- сокращение объемов реализации продукции из-за снижения цен под влиянием изменения ее качества, изменения рыночной конъюнктуры, роста конкуренции и т. д.
- снижение доходности по причине роста затрат на производство продукции, которое может быть обусловлено ростом инфляции, повышением требований к ее качеству, изменением налогового законодательства, риском поставщиков и покупателей;
- низкий уровень квалификации и непрофессионализм работников предприятия.

Величина маркетинговых рисков предприятия может быть определена при анализе планируемых маркетинговых стратегий и условий их реализации.

В качестве основных источников маркетинговых рисков, которые влияют на эффективность деятельности предприятия, могут быть рассмотрены возможности отклонения от прогнозируемых на этапе стратегического анализа сделок по таким показателям, как объемы производства, рыночные цены на продукцию, сегменты рынка сбыта, стоимость сырья и условия его поставки, ставка рефинансирования ЦБ.

Стратегический анализ маркетинговых рисков может быть осуществлен по двум основным направлениям.

При стратегическом анализе рисков предприятия может быть использована матрица «рынок—продукт» Г. Стейнера, приведенная на рисунке 23.

Данная матрица показывает уровни риска и степень вероятности успеха при различных сочетаниях «рынок-продукт». Она может использоваться для того, чтобы:

- определить вероятность успешного функционирования при выборе той или иной стратегии развития предприятия;
- выбрать различные виды бизнеса в рамках предприятия.

Рынок Продукт	Существующий	Новый, связанный с существующим	Совершенно новый
Существующий	Низкий риск		Высокий риск
Новый, связанный с существующим			
Совершенно новый	Высокий риск		Чрезмерно высокий риск

Рисунок 23– Степень риска в матрице «рынок—продукт» Г. Стейнера

Вместе с тем, цель анализа рисков предприятия должна включать не только выявление факторов риска, областей его определения, их видов и уровней, но и разработку подходов к управлению определенными рисками. В этой связи риски предприятия делятся на два вида: предсказуемые и непредсказуемые.

Процесс управления непредсказуемыми рисками является наиболее сложным. Однако, на основе накопленного опыта и использования конкретной информации об источниках возникновения рисков, их уровнях, можно предсказать их с определенной вероятностью.

Отечественные авторы выделяют следующие способы оценки степени риска:

- финансовый анализ;
- определение целесообразности затрат;
- оценка риска с помощью леммы Маркова и неравенства Чебышева.

Количественная оценка риска позволяет получить наиболее точные решения. Однако ее осуществление сталкивается с наибольшими трудностями, связанными с тем, что для количественной оценки нужны соответствующие исходные данные. В настоящее время в России рынок информационных услуг развит слабо и очень часто трудно получить фактические данные, которые нужно собирать и обрабатывать.

Из-за трудностей, связанных с недостатком информации, времени, а иногда и с невозможностью проведения расчета относительная оценка риска на основе анализа финансового состояния предприятия представляет сегодня особый интерес. Это один из самых доступных методов оценки риска, как для самого предпринимателя, так и для его партнеров.<sup>39</sup>

Многообразие показателей, с помощью которых осуществляется количественная оценка, определяет и многообразие шкал риска. На основании обобщения результатов исследований многих авторов по проблеме количественной оценки риска ниже приведена эмпирическая шкала риска, которую рекомендуется применять предприятиям при использовании ими в качестве количественной оценки риска вероятности наступления рискованного события.

Таблица 7 – Шкалы риска

---

<sup>39</sup>Черкасов В.В. Проблемы риска в управленческой деятельности. :К. Ваклер, 2006. - С.117.

№ п/п	Величина риска	Наименование градаций риска
1	0,0-0,1	минимальный
2	0,1-0,3	малый
3	0,3-0,4	средний
4	0,4-0,6	высокий
5	0,6-0,8	максимальный
6	0,8-1,0	критический

Первые три градации вероятности нежелательного исхода соответствуют "нормальному", "разумному" риску, при котором возможно принимать обычные предпринимательские решения. Принятие решений с большим риском возможно в том случае, если наступление нежелательного исхода не приведет к банкротству.<sup>40</sup>

Существуют описательные характеристики шкал риска по величине ожидаемых потерь, используемые для оценки приемлемости решения, содержащего риск. В этих градациях риска в зависимости от уровня возможных потерь осуществляются путем выделения следующих весьма условных зон.

1. Область минимального риска характеризуется уровнем потерь, который не превышает размеры чистой прибыли.

2. Область повышенного риска характеризуется уровнем потерь, который не превышает размеры расчетной прибыли.

3. Область критического риска характеризуется тем, что в ее границах возможны потери, величина которых превышает размеры расчетной прибыли, но не превышает размер ожидаемых доходов.

4. Область недопустимого риска характеризуется тем, что в ее границах ожидаемые потери могут превзойти размер ожидаемых доходов от операции и достичь величины, которая равна всему имущественному состоянию предприятия.<sup>41</sup>

Риск-менеджмент является неотъемлемой частью системы управления

<sup>40</sup>Черкасов В.В. Проблемы риска в управленческой деятельности. К. Ваклер, 2006. - С. 17.

<sup>41</sup>Чернова Г.В., Кудрявцев А.А. Управление рисками. М. -2007. - С.150.

предприятием. Процесс управления рисками предполагает разработку для каждой стратегии развития предприятия определенных рекомендаций и определенной системы мероприятий, позволяющих минимизировать уровень риска или компенсировать возможные последствия его проявления, доводя их до приемлемого уровня. Достаточно сложным является и процесс определения взаимодействия всех факторов риска с целью оптимизации их совместного воздействия. Вместе с тем вполне реальным является выделение приоритетных факторов по степени их воздействия на результаты деятельности конкретного предприятия.

#### **1.4 Современные проблемы и опыт зарубежных государств и России по оценке рисков в сфере предпринимательства**

Управление рисками как специфический вид деятельности появляется лишь в конце XIX века, но актуальность этого вида деятельности начинает значительно возрастать в середине XX века, когда резко обозначились как технические, так и экономические риски, связанные с широким развитием транспорта, строительством и освоением крупнейших индустриальных производств, появлением новой дорогостоящей техники, внедрением прогрессивных технологий, созданием сложных технических систем в промышленности и энергетике. В середине 70-х годов прошлого века риск-менеджмент уже закрепляется как профессиональный вид деятельности, но вплоть до конца века он в основном ассоциировался с управлением определенными видами рисков, прежде всего финансовыми и страховыми, реже — производственными. О необходимости управления рисками активно заговорили после ряда скандалов в банковской и финансовой сферах, которые определили огромные потери, понесенные в первую очередь финансовыми институтами, и к концу XX века уже можно наблюдать превалирование точки зрения об универсальном характере соответствующей методологии, что обусловило ускорение в развитии риск-менеджмента, распространение методологии управления рисками на новые сферы деятельности, дало начало созданию стандартов риск-менеджмента.

Международная практика управления крупными компаниями демонстрирует у многих из них наличие системы управления рисками в рамках всего предприятия. Мировая практика показывает активное развитие процессов стандартизации в области управления рисками, как на национальном, так и международном уровнях. Подтверждением тому национальные стандарты Австралии и Новой Зеландии, Японии, Великобритании, Канады, ЮАР и многих других стран, также стандарт Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA), стандарт Комитета спонсорских организаций комиссии Тредвея (COSO, США), многочисленные требования регуляторов к построению и совершенствованию процесса управления рисками, наконец, новейшая группа международных стандартов по управлению рисками ISO 31000: 2009. Эта группа стандартов представляет обобщение международной «лучшей практики» в управлении рисками по состоянию на 2009 год (в российском стандарте – на 2012 год).

Мировой опыт свидетельствует об актуальности централизации и координации управления рисками на уровне всего предприятия. Наиболее значительных результатов достигали компании, которые создавали самостоятельные подразделения риск-менеджмента, подчиняющиеся Совету директоров, те же компании, которые создавали систему риск-менеджмента, организационно встраивая ее либо в подразделения внутреннего аудита, либо в подразделения финансового менеджмента, как правило, не достигали заявленных целей.

Российский риск-менеджмент сегодня оценивается специалистами как зарождающийся. Во многих компаниях уже уделяется внимание комплексному управлению рисками, на которое выделяются средства, в то время как в других компаниях даже не знакомы с таким понятием.

Сравнивая нынешний риск-менеджмент и риск-менеджмент десять лет назад, можно увидеть, что в то время в страховом бизнесе большее количество событий расценивалось как страховой риск, и, соответственно, страховалось. Затем риск-менеджмент эволюционировал в сторону работы с глобальным бизнесом. Сейчас в риск-менеджменте анализируется то, что может навредить бизнесу, и работа с этими рисками проходит более акцентированно. Также, когда определяются фак-

торы, которые могут навредить бизнесу, часто выясняется, что очень многие риски не предлагаются страховщиками в покрытие. Например, риск нанесения вреда репутации - очень трудно найти страховщика, готового предложить покрытие риска ущерба бренду, риска брака или производства продукции, который в будущем нанесет вред потребителям.

Глобальный подход к бизнесу показал риск-менеджерам, что крупные катастрофы не всегда являются случайными. Например, имущество: если управлять рисками в имущественном комплексе на должном уровне, можно предотвратить большинство пожаров и других несчастных случаев. В таком случае в страховании можно передавать лишь риски, превентивные мероприятия для которых трудно или невозможно провести.

В 1974 году была основана Федерация европейских ассоциаций риск-менеджмента (FERMA) с целью обмена научными знаниями и опытом (прежнее название "Ассоциация европейских промышленных страхователей"). Сегодня члены FERMA - ассоциации по управлению рисками двенадцати европейских стран (Бельгия, Великобритания, Германия, Дания, Испания, Италия, Нидерланды, Португалия, Россия, Франция, Швейцария, Швеция), а также предприятия различных секторов бизнеса, правительственные организации и более 4800 риск-менеджеров. Миссия FERMA - повышение культуры риск-менеджмента через СМИ путем обмена информацией, разработки образовательных и аналитических проектов.

Россия стала первой страной Восточно-Европейского региона, вступившей в FERMA, и РусРиск представляет Россию в этой ассоциации.

В настоящее время важнейшей проблемой риск-менеджмента является недооценка восприятия риска лицами, принимающими решения, нечеткое определение критериев для систем управления рисками, которые учитывали бы иррациональность предпочтений<sup>42</sup>.

Проблемы управления рисками возникают у любого предприятия независимо

---

<sup>42</sup> Официальный сайт компании «Аудит и консалтинг Развитие бизнес-систем» [Режим доступа - электронный ресурс] // <http://www.rbsys.ru> аудит и консалтинг Развитие бизнес- систем

от того, какая у неё сфера деятельности, будь то торговля, промышленность, транспорт, сельское хозяйство.

Анализируя развитие риск-менеджмента, следует отметить, что главной особенностью в современных условиях становится процесс его встраивания в систему корпоративного управления.

Современное развитие методологического обеспечения риск-менеджмента связано со следующими тенденциями или закономерностями:

а) возрастанием роли внутреннего корпоративного контроля, составной частью которого должен стать тотальный риск-контроль;

б) усилением значимости методов и инструментов управления совокупным рисковым профилем предприятия – так называемый интегрированный риск-менеджмент в масштабе всей предпринимательской структуры.

Основная концептуальная задача тотального риск-контроля состоит в том, что из попыток удовлетворить регулятивным требованиям риск-менеджмент должен превратиться в имманентную составляющую в деятельности бизнес-структур.

Сущность интегрированного риск-менеджмента заключается в реализации новых механизмов и инструментов увеличения стоимости акционерного капитала за счет принятия рисков. В указанной концепции интегрированный подход относится как к совокупному использованию методов реализации стратегии риск-менеджмента, так и к совокупности всех хозяйственных рисков, с которыми сталкивается организация в процессе осуществления предпринимательской деятельности.

Необходимо отметить, что в настоящее время большинство российских предприятий традиционно считают риск-менеджмент специализированным видом деятельности, обособленным от основных функций управления предприятием. В частности, риск-менеджмент отождествляется с управлением отдельными видами хозяйственных рисков (финансовые, производственные, управленческие и др.).

Одна из глобальных проблем современного риск-менеджмента состоит в недооценке трудностей восприятия риска лицами, принимающими решения, и в недостаточно формализованных процедурах целеполагания и определения критериев для

систем управления рисками, которые учитывали бы иррациональность предпочтений. Стандарты управления рисками стали базой для определения некоторых необоснованных и противоречивых ключевых параметров надзорных органов в области банковского, страхового и пенсионного дела.

Интерес к управлению рисками беспорядочно и неадекватно насаждается "сверху". В целом всё это приводит к мифологизации риск-менеджмента, к восприятию технологий управления рисками, как к панацее, а значит чего-то нереального и неэффективного. Другими важными факторами низкого уровня управления экономическими рисками в России является отсутствие развитого и стабильного рынка финансовых инструментов, отсутствие подготовленных кадров и общий низкий уровень культуры риск-менеджмента.

Риск-менеджмент в современной России находится в стадии становления. Многие технологии западного риск-менеджмента, рассчитанные на управление классическими микроэкономическими параметрами не срабатывают в российских условиях. Зачастую критерием для временного спекулятивного бизнеса в России являются не прибыли, а положительные денежные потоки, обладание которыми может закончиться их незаконным присваиванием.

Увеличение систематических рисков провоцируется глобализацией мировой экономики и связанным с ней некоторым сокращением направлений диверсификации. Современные технические проблемы портфельного риск-менеджмента тесно связаны с развитием электронной коммерции, ускорением расчетов в реальном времени, обеспечением сохранности и достоверности информации.

Возрастающую роль в науке об управлении рисками играют достижения нейроматематики, синергетики, экономофизики. Появляются такие идеи управления портфелем, как теория хаоса, фрактальные финансы, нейрофинансовая теория, квантовые финансы. Эти теории позволяют скорректировать представление о принятии решений и ввести в научный оборот нетрадиционные для рационального поведения методы управления рисками.

Для современного российского бизнеса характерна своя специфика управления рисками. Особенно не развит риск-менеджмент в небанковском секторе экономики.

Большое значение имеет проблема создания систем управления рисками в крупном бизнесе. Современное состояние экономики России характеризуется наличием олигархических структур. Основная цель управления финансовыми рисками состоит в защите интересов корпорации путем обеспечения надлежащего уровня надежности, соответствующей характеру и масштабам проводимых организациями корпорации операций и оптимизации финансовых рисков.

Руководители и собственники компаний все чаще приходят к пониманию необходимости построения процесса управления рисками. Особенно актуальна такая ситуация для предприятий промышленного сектора, где, в отличие от финансового сектора, нет четко установленных регуляторов и требований в части управления рисками. Данные факты свидетельствуют о недостаточно высоком статусе риск-менеджмента и риск-менеджера как специалиста в России, об отсутствии профессии риск-менеджера в квалификационных справочниках должностей и специалистов. Вследствие чего актуальной становится проблема создания общепринятых профессиональных стандартов по управлению рисками, проведения сертификации специалистов по риск-менеджменту.

Управление рисками становится одним из ключевых конкурентных преимуществ, независимо от формы собственности и организационно-правовой структуры предприятия. Тем не менее, уровень развития системы риск-менеджмента на российских промышленных предприятиях до сих пор недостаточно высок, а число предприятий, внедривших систему риск-менеджмента, очень мало. Так, по данным исследования компании March Risk Consulting, на территории России и стран СНГ всего 29,3% компаний России и Украины внедрили корпоративную систему управления рисками. Но стоит отметить, что в 58,5% компаний система управления риском уже находится в процессе внедрения, что свидетельствует о высокой доле компаний – лидеров рынка в своих отраслях, осознающих важность наличия и внедрения системы управления рисками.

Успешные предприниматели и руководители всегда уделяли рискам немалое внимание, но в последние десятилетия задача грамотного управления рисками встала необычайно остро. В 2003 году в России появилась специализированная

организация («Русское общество управления рисками»), которая ведет работу над российскими стандартами управления рисками, в то в Европе ассоциации риск-менеджмента во многих странах существуют уже от 30 до 40 лет.

Сегодня, по словам Виктора Верещагина, президента общества «РусРиск», риск-менеджменту уделяется пристальное внимание со стороны топ-менеджеров и акционеров многих отечественных компаний. Прежде всего, это относится к электроэнергетическим компаниям, но интерес начинает переходить и в другие сектора экономики. Однако проблема в том, что в нашей стране такие системы могут себе позволить создавать только очень крупные компании, так как этот процесс достаточно затратный и для малого бизнеса период окупаемости будет довольно долгим. Поэтому руководство компаний воспринимает финансирование мер по борьбе с рисками как ненужную трату средств, а не как инвестиции в конкурентоспособность организации.

Уровень развития риск-менеджмента в России оцениваются с помощью международных и отечественных исследований<sup>43</sup>. Среди таких исследований необходимо отметить исследования журнала Русский полис «Оценка развития риск-менеджмента в России» 2006 года компании Марш Риск Консалтинг «Состояние и развитие систем риск-менеджмента в крупных компаниях РФ» 2008 год, проведенных при поддержке «Русского общества управления рисками»; KPMG «Корпоративное управление в условиях финансово-экономического кризиса» 2009 год, AON «Global ERM Survey» 2007, 2010 год и ряд других<sup>44</sup>.

На рисунке 24 представлены результаты исследования журнала Русский полис «Оценка развития риск-менеджмента в России». Последующие исследования в целом не меняют картину отношения респондентов России к риск-менеджменту на своих предприятиях.

---

<sup>43</sup> Кравченко О.Ю. Стандарты риск-менеджмента для промышленных предприятий // Российское предпринимательство. – 2011.– №11 Вып. 2 (196). – С. 74-79.

<sup>44</sup> Белоусова Л.В. Проблема государственного регулирования и поддержки риск-менеджмента в России: исследование и анализ состояния отрасли // Лизинг. – 2010. – №9. – С. 3– 6 [Режим доступа – Электронный ресурс] // <http://lizing.panor.ru>

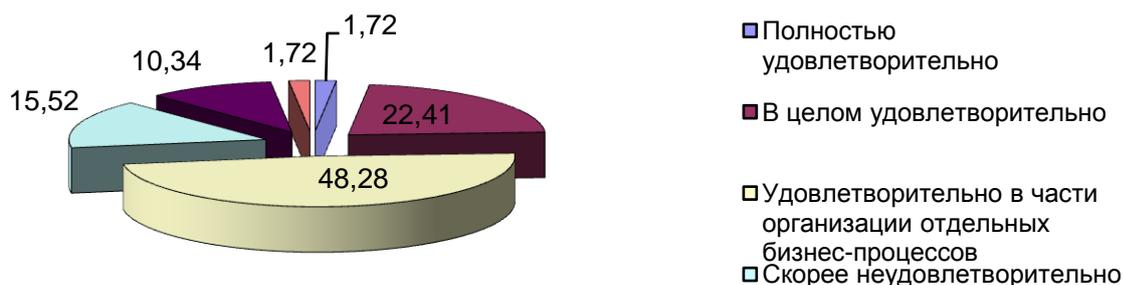


Рисунок 24 – Оценка состояния риск-менеджмента в российских организациях

Подавляющее большинство респондентов оценивают состояние риск-менеджмента в организациях как удовлетворительное, но лишь в части отдельных бизнес-процессов.

В целях внедрения хозяйствующими субъектами системы риск-менеджмента в организациях наряду с зарубежными стандартами принят отечественный стандарт «Менеджмент риска. Методы оценки риска. ISO/IEC31010:2009»<sup>45</sup>. Настоящий стандарт разработан на основе ISO 31010:2009 и содержит рекомендации по выбору и применению методов оценки риска и предназначен для предприятий различных отраслей промышленности. В данном руководстве представлены методы оценки риска, даются ссылки на другие международные стандарты, в которых более подробно описано применение конкретных методов оценки риска.

Кроме того, результаты опросов показывают, что основными причинами, по которым, с точки зрения исследованных российских компаний, следует внедрять систему управления рисками, являются: достижение стратегических целей (обеспечение достижения стратегических целей); увеличение стоимости компании.

<sup>45</sup>Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Методы оценки риска. ISO/IEC 31010:2009 riskmanagement – riskassessmenttechniques(idt). М.: Стандартинформ. – 2012. –69 с.

Довольно медленное развитие риск-менеджмента в России возможно объяснить отсутствием системности в его применении. Те меры, которые предпринимают на предприятиях нельзя назвать риск-менеджментом в виду их фрагментарности и отсутствия комплексности.

Особенностью развития риск-менеджмента в России является также использование предприятиями единственного способа защиты от рисков с помощью механизма страхования.

На втором месте по частоте упоминаний идут риски инвестиционных проектов. Эти риски, по характеру упоминаний, можно разделить на два типа: значительное удорожание инвестиционных проектов по сравнению с запланированной сметной стоимостью; и (или) существенный срыв сроков инвестиционных проектов.

Третье место по количеству упоминаний в качестве существенного риска для крупных компаний реального сектора досталось риску «ужесточение конкуренции». Именно на этот фактор, на наш взгляд, в настоящее время нужно обратить особое внимание.

Наиболее часто упоминаемым риском, из тех, которые, по мнению участников исследования компании Marsh Risk Consulting, оказывают наиболее существенное влияние на деятельность наших компаний, стал риск нехватки квалифицированного персонала.

В настоящее время Россия сильно отстает от Запада в вопросе привлечения специалистов по риск-менеджменту для анализа рисков бизнес-процессов на предприятиях, что подтверждается исследованиями компании Marsh Risk Consulting. В России профессионалов риск-менеджеров гораздо меньше. Возможно, потому, что у нас риск-менеджмент не является пока как таковой специализацией в вузах. Возможно, поэтому многие руководители, которые вводят систему управления рисками на своих предприятиях, заменяют одного профессионала несколькими специалистами в отдельных областях риск-менеджмента.

Универсальность риск-менеджмента предполагает его компетентность как в вопросах внутреннего аудита, который достаточно широко распространен в рос-

сийских компаниях, так и вопросах, касающихся практически всех сфер жизненного цикла предприятия: технологических процессах, логистике, кредитной политике, и т.д.

Развитие риск-менеджмента в российских компаниях в значительной степени зависит от наличия профильных специалистов. По мнению Виктора Верещагина, кадровый потенциал на Западе, несомненно, выше, но на уровне идей наши специалисты вполне конкурентоспособны. И, может быть, есть еще одно существенное обстоятельство — на сегодняшний день недостаточно специализированных изданий в России, профессионально освещающих вопросы управления рисками<sup>46</sup>.

В результате проведенных исследований нами сделаны выводы по проблемным аспектам развития риск-менеджмента в России на различных уровнях, отраженные на рисунке 25.

В настоящее время Россия выходит на инновационный путь развития. Это говорит о том, что будут появляться новые крупные проекты с высокой новизной. Даже сейчас реализация крупных инновационных проектов является очень рискованным процессом. Что же будет с проектами, которые будут разрабатываться через 10-15 лет?

Как показывает практика, перед риск-менеджментом все-таки стоит еще много вопросов и задач. Это показал последний финансово-экономический кризис, так как действующие подходы, по мнению экспертов, не смогли смягчить кризисные процессы.

Известный экономист, директор института проблем глобализации Делягин М.Г. считает, что вступление России в ВТО грозит разрушить экономику страны, а потери России от присоединения к ВТО могут составить полтора триллиона рублей в год.

Результаты можно наблюдать уже сейчас. Из-за снижения пошлин на мо-

---

<sup>46</sup>Шолохова М.В., Вирин М.М. Риск-менеджмент как один из методов повышения конкурентоспособности предприятия // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – №13 [Режим доступа – электронный ресурс] <http://www.science-education.ru/109-9491>

лочную продукцию и новых, менее строгих правил валютного обмена на отечественный рынок хлынули продукты из Финляндии, Прибалтики и стран СНГ. Еще одной жертвой ВТО стало российское свиноводство, импорт свинины вырос на 50% сразу после вступления в ВТО. Таким образом, российским производителям просто необходимо в кратчайшие сроки вводить систему риск-менеджмента на предприятиях, для «выживания» в настоящих условиях рынка и сохранения рабочих мест. Благодаря ответным санкциям Российской Федерации в области импорта продовольствия в 2014 г. отечественные производители получили шанс занять высвобождающиеся ниши отечественного продовольственного рынка. И это дополнительный аргумент в пользу безотлагательного применения отечественными предпринимателями достижений мирового риск-менеджмента: что бы «вернувшиеся» на российский рынок после отмены санкций иностранные конкуренты столкнулись с новым уровнем отечественного риск-менеджмента – уже мирового класса.

Примерно в таком же состоянии находится сейчас и банковская сфера. По мнению Делягина М.Г, западные банки предоставляют более широкий набор услуг, обладают лучшим сервисом и большими финансовыми возможностями. Кроме того, в России достаточно высокие ставки по банковским кредитам (12-15%), в отличие от развитых стран (2-4%).

Риск-менеджмент уже имеет свою историю. В процессе развития и совершенствования рыночных отношений многие предприятия начали вводить приемы риск-менеджмента для выстраивания более открытых отношений с инвесторами. Тем самым они стремились к достижению стратегических целей бизнеса.

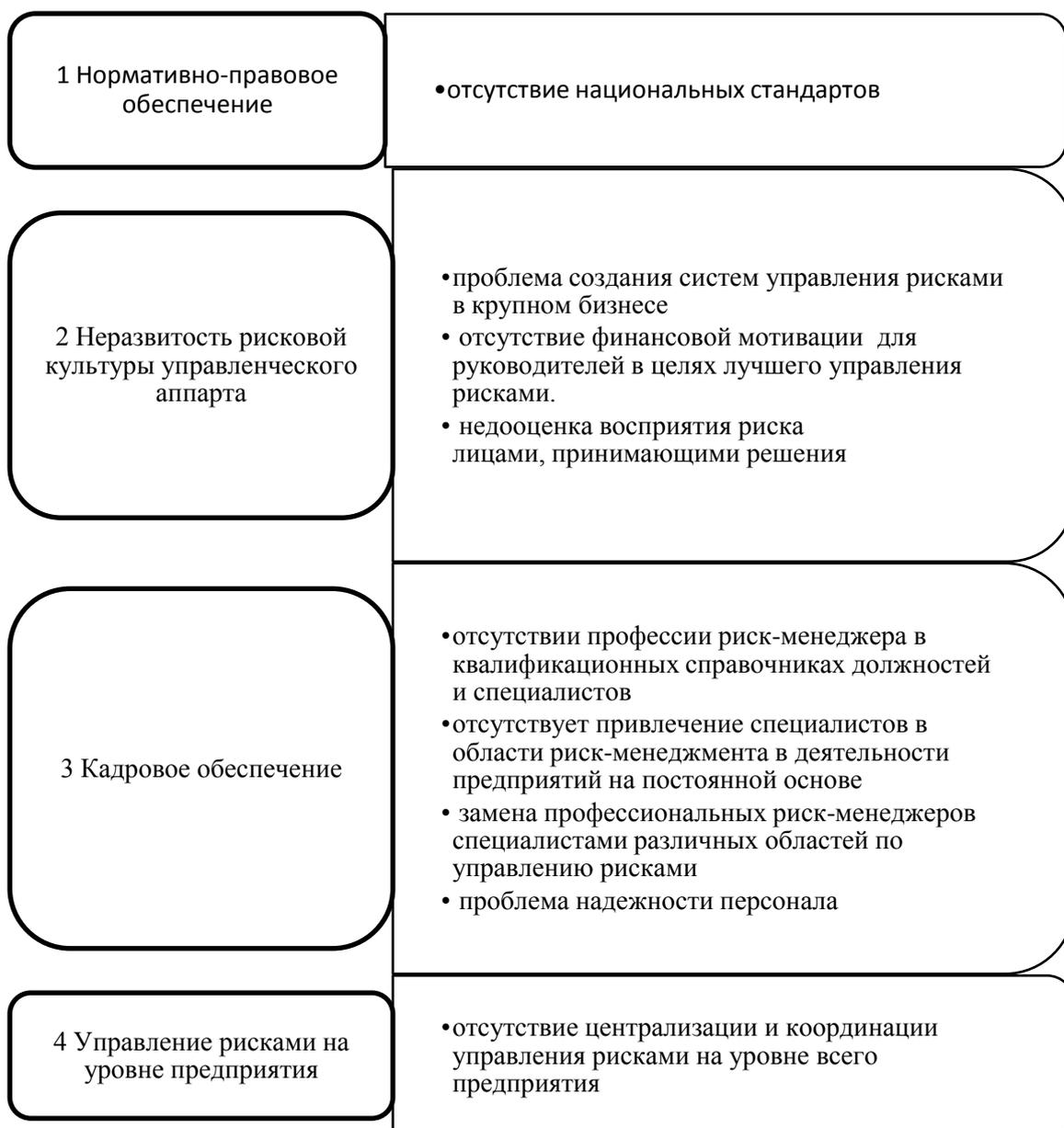


Рисунок 25 – Ключевые проблемы в области развития риск-менеджмента на российских предприятиях

Новый подход к риск-менеджменту, который лишь в последние годы начинает распространяться в отечественной бизнес-среде, ориентирован на интеграцию функциональных подсистем организации с целью управления рисками на всех иерархических уровнях.

В зарубежной практике риск-менеджмент давно признан одним из наиболее

эффективных инструментов современного управления. Собственно большинство крупных западных компаний имеют в своем штате хорошо организованную систему корпоративного риск-менеджмента.

Таким образом, основываясь на вышеизложенном мы можем сделать следующие выводы:

- понятие «риск» специалистами, занимающимися вопросами риск-менеджмента трактуется неоднозначно;
- наблюдается отсутствие унифицированной классификации коммерческих и других видов рисков;
- риск-менеджмент в современной России находится в стадии становления;
- для современного российского бизнеса характерна своя специфика управления рисками; особенно не развит риск-менеджмент в небанковском секторе экономики;
- существует наличие проблемы создания систем управления рисками в малом и среднем бизнесе.

## **ГЛАВА 2 ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ НОВГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

### **2.1 Оценка состояния и перспективы развития предпринимательства в Новгородской области**

Новгородская область расположена в Северо-Западной части России. Занимаемая площадь - 54,5 тыс. км<sup>2</sup>, численность населения на 1 января 2014 г. – 622,6 тыс. человек, городское население – 441,3 тыс. человек (70,5% от общей численности), сельское – 184,6 тыс. человек (29,5%). Численность экономически активного населения – 332,9 тыс. человек<sup>47</sup>.

Областной центр - Великий Новгород (на 01.01.2013 г. – 219,9. тыс. человек) расположен в 550 км от Москвы и в 190 км от Санкт-Петербурга. Область входит в состав Северо-Западного Федерального округа, граничит с Псковской, Ленинградской, Вологодской и Тверской областями.

Через территорию области проходят основные транспортные артерии - федеральная автомобильная и железнодорожные трассы Москва - Санкт-Петербург, автомагистраль Скандинавия-Центр, пролегают магистральные нефте- и газопроводы, имеются водные транспортные пути по реке Волхов в Ладожский бассейн. Это позволяет обеспечить самые удобные способы транспортировки грузов. Железные дороги, проходящие по территории области, связывают ее с другими регионами России и странами Евросоюза. В ближайшем будущем планируется строительство скоростной автомагистрали между Москвой и Санкт-Петербургом. Статус транзитного узла позволит не только привлечь значительные объемы капиталовложений в регион, но и развить производственную и социальную инфраструктуру.

Новгородская область располагает значительными запасами глин, известняков, песчано-гравийных материалов, древесины, торфа, водными и рыбными ресурсами. На основе местного сырья получили развитие производства строительных материалов, огнеупоров, деревообработки, фарфоро-фаянсовое и другие.

Наиболее полно темпы экономического развития региона отражает валовой региональный продукт (ВРП). В Новгородской области отмечен рост валового регионального продукта (ВРП) – ключевого показателя, характеризующего уровень экономического развития области и результаты экономической деятель-

---

<sup>47</sup> Официальный сайт Правительства Новгородской области  
[http://region.adm.nov.ru/vlast/ADM/dokument/Knizhka\\_2013.pdf](http://region.adm.nov.ru/vlast/ADM/dokument/Knizhka_2013.pdf)

ности.

Валовой региональный продукт (ВРП) представляет собой совокупность валовых добавленных стоимостей, созданных в каждом виде экономической деятельности.

В Новгородской области отмечается рост ВРП – ключевого показателя, характеризующего уровень экономического развития области и результаты экономической деятельности.

На рисунке 26 отражены объем и динамика валового регионального продукта за период с 2007 по 2013 гг.

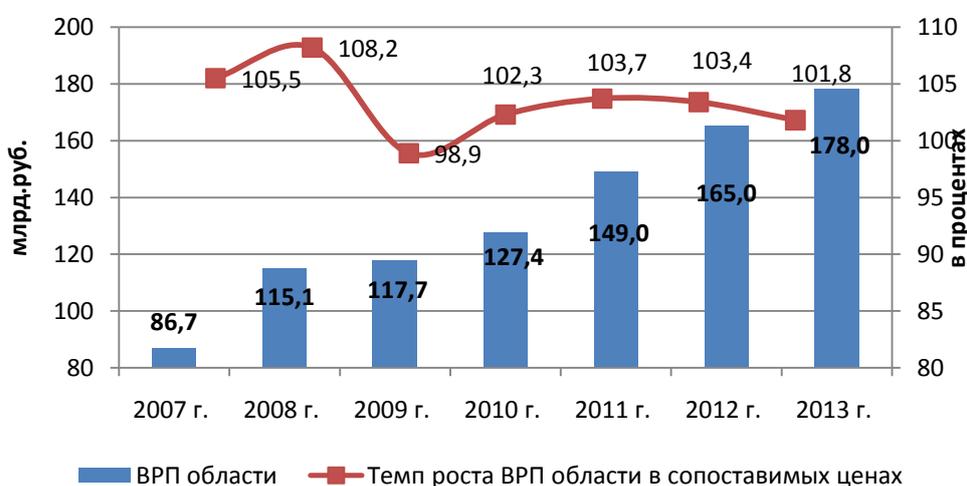


Рисунок 26 – Объем и динамика валового регионального продукта Новгородской области

Объем валового регионального продукта, создаваемого на территории Новгородской области, ежегодно увеличивается. В 2011 г. ВРП составил 149,0 млрд. руб., в 2012 г. – 165,0 млрд. руб., в 2013 г. – 178,0 млрд. руб. По сравнению с 2007 г. валовой региональный продукт Новгородской области в 2013 г. возрос в 2,1 раза. Положительной динамике ВРП способствуют позитивные результаты финансовой деятельности организаций по основным видам экономической деятельности, а также реализация инвестиционных проектов и рост доходов населения.

Основной объем ВРП в Новгородской области (более 55%) создается в ма-

териальном производстве. В сфере услуг значительное место (12,9%) занимают оптовая и розничная торговля. Также наиболее весомый вклад в формирование ВРП вносят обрабатывающие производства, в т.ч. химическое производство, производство пищевых продуктов, обработка древесины, металлургическое производство; транспорт и связь; строительство; сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство.

Анализ статистических данных показывает, что в структуре валового регионального продукта области относительно высока доля обрабатывающих производств – 32%, что в 1,8 раз выше, чем их доля в ВВП России (17,2%), а, значит, рост ВРП области, в основном, обусловлен выпуском высокотехнологичной продукции (рисунок 27).

Вместе с тем, до 2007 г. показатели роста ВРП области значительно отставали от среднероссийских темпов, составлявших 107%-108%. Поэтому была поставлена задача увеличения ВРП области до уровня не менее 100 млрд. руб. Достижение планируемых объемов ВРП осуществлялось, в первую очередь, за счет развития видов экономической деятельности, вносящих основной вклад в его формирование - это промышленность (в 2009 году она занимала 34,3% в ВРП), торговля (16,2%), транспорт и связь (11,8%), строительство (7,1%), сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство (5,6%).



Рисунок 27 – Структура ВРП области за 2012 г.<sup>48</sup>

Приоритетными направлениями привлечения инвестиций в регион являются АПК, жилищное строительство и производство стройматериалов, туризм, транспорт (в том числе водный), производство фармацевтических препаратов, добыча и переработка общераспространенных полезных ископаемых, развитие энергетики на альтернативных видах топлива, создание вертикально-интегрированных структур в ЛПК, машиностроение (кластер компонентов).

Приоритетные направления роста ВРП: промышленное производство, сельское хозяйство, лесное хозяйство, строительство, оптовая и розничная торговля, транспорт и связь.

<sup>48</sup> Официальный сайт Правительства Новгородской области  
[http://region.adm.nov.ru/vlast/ADM/dokument/Knizhka\\_2013.pdf](http://region.adm.nov.ru/vlast/ADM/dokument/Knizhka_2013.pdf)

Валовой региональный продукт на душу населения области в 2013 г. по оценке составил 284,4 тыс. рублей, что в 2,2 раза больше, чем в 2007 г.

По данным Росстата<sup>49</sup> по ВРП на душу населения Новгородская область находится на 30 месте в стране, опережая Республику Карелия, Псковскую область.

На протяжении последних лет развитие промышленного производства области идет более быстрыми темпами в сравнении с РФ, что подтверждается положительной динамикой индекса промышленного производства.



Рисунок 28 – Индекс промышленного производства Новгородской области, 2007-2013 гг.

Новгородская область за 2013 г. занимает 25 место в РФ и 1 место в СЗФО<sup>50</sup>.

В промышленном комплексе области объем отгруженных товаров собственного производства составил 142,3 млрд. рублей, индекс промышленного производства по полному кругу предприятий составил – 104,2%.

Индекс производства в обрабатывающих производствах составил 104,6% к 2012 году, в добыче полезных ископаемых – 101,3%, в сфере производства и распределения электроэнергии, газа и воды – 101,1%.

Увеличение отмечено в видах экономической деятельности:

– производство электрооборудования, электронного и оптического оборуду-

<sup>49</sup>[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/industrial/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/industrial/#)

<sup>50</sup>[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/industrial/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/industrial/#)

дования (118,7%);

– производство, передача и распределение электроэнергии (102,8%);

– производство пищевых продуктов, включая напитки (122,2%). Увеличено производство мяса и субпродуктов пищевых убойных животных (181,3%), плодово-овощных консервов (140,2%), кондитерских изделий (135,1%), консервов мясных (112%) и др.;

– текстильное и швейное производство (106,7%);

– производство резиновых и пластмассовых изделий (110,8%);

– химическое производство (106,3%);

– обработка древесины и производство изделий из дерева (103,3%).

Положительный индекс промышленного производства достигнут за счет устойчивой работы таких предприятий, как ОСП ГУ ОАО «ТГК-2» по Новгородской области, ОАО «Акрон», ЗАО «ДС Контролз», ОАО НПП «Старт», ЗАО «Новтрак», ОАО «ОКБ-Планета», ЗАО ПК «Волховец», ООО «Комбинат стройматериалов», ООО «Флайдерер», ООО «Элегия», ОАО «Боровичский комбинат огнеупоров», ОАО «123 Авиационный ремонтный завод», ЗАО «Окуловский завод мебельной фурнитуры», Чудовского завода железобетонных шпал и ряда других предприятий.<sup>51</sup>

По оперативным статистическим данным за январь - ноябрь 2013 года получено 10,5 млрд. рублей прибыли прибыльных организаций, что на 56,9% ниже уровня января-ноября 2012 года.

Сальдированная прибыль крупных и средних организаций области составила 3,1 млрд. рублей, что на 86,1% ниже финансового результата за январь - ноябрь 2012 года. Основное уменьшение финансового результата произошло в связи с получением убытка организациями химического производства в сумме 4,2 млрд. рублей против прибыли за январь-ноябрь 2012 года.

Общая сумма убытка за январь-ноябрь 2013 года составила 7,4 млрд. рублей, что в 3,5 раза больше убытка января – ноября 2012 года.

---

<sup>51</sup>[http://www.n-west.ru/2012-11-22\\_2/](http://www.n-west.ru/2012-11-22_2/)

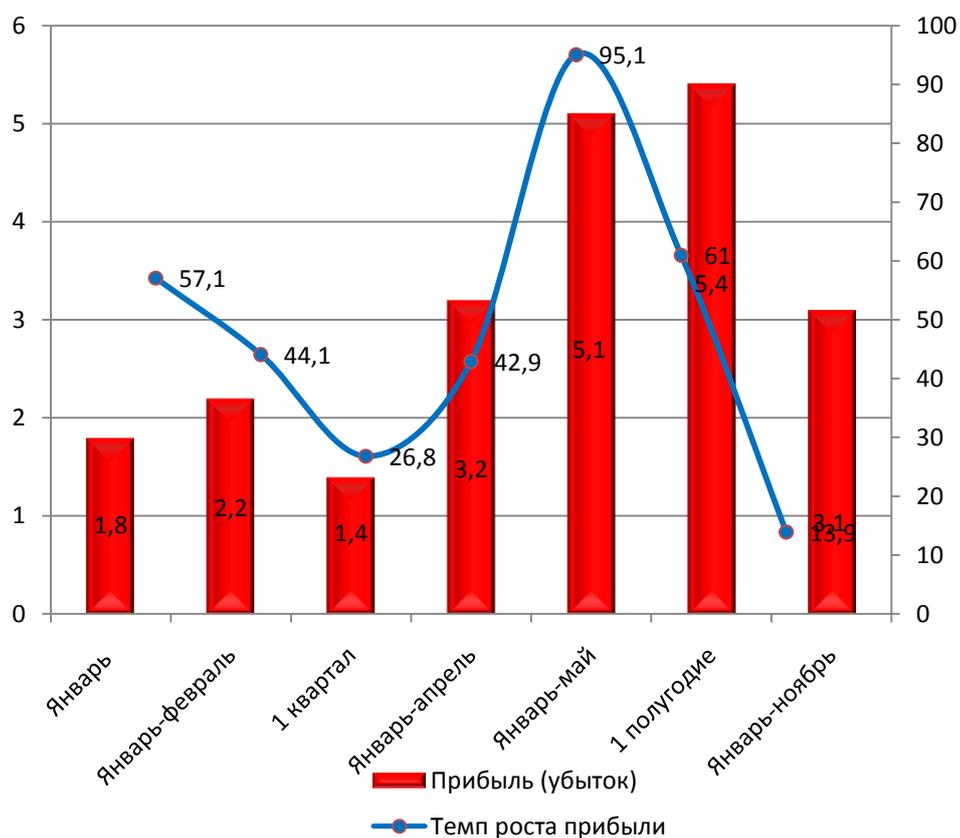


Рисунок 29 – Динамика балансовой прибыли крупных и средних организаций области в 2013 году

Наибольшие суммы убытка получены организациями обрабатывающих производств (5,1 млрд. рублей), сельского хозяйства, охоты и лесного хозяйства (0,7 млрд. рублей), сферы производства и распределения электроэнергии, газа и воды (1,0 млрд. рублей).

Доля убыточных крупных и средних организаций на конец ноября 2013 года возросла по сравнению с концом октября текущего года на 0,3 п.п. и по состоянию на 1 ноября 2013 года составила 32,8% от общего числа.

Высокая доля убыточных организаций зарегистрирована в сфере обработки древесины и производства изделий из дерева - 50,0%; в сельском хозяйстве, охоте и лесном хозяйстве – 41,7%; в сфере производства и распределения электроэнергии, газа и воды – 40,0%; в сфере предоставления прочих коммунальных, социальных и персональных услуг – 38,5%; в строительстве – 36,8%; в сфере добычи

полезных ископаемых, в химическом производстве, в производстве прочих неметаллических минеральных продуктов, в сфере операций с недвижимым имуществом, аренды и предоставления услуг, образования по 33,3%.

Состояние платежей и расчетов в экономике области на конец ноября 2013 года по сравнению с концом октября характеризовалось уменьшением кредиторской и увеличением дебиторской задолженностей на 1,2% и на 1,1% соответственно. На 1 декабря 2013 года общий объем кредиторской задолженности составил 44,5 млрд. рублей, дебиторской – 43,9 млрд. рублей. При этом просроченная кредиторская задолженность к соответствующему периоду 2012 года увеличилась на 383,1 млн. рублей (или на 9,8%), а просроченная дебиторская задолженность – на 55,4 млн. рублей (или на 1,2%).

В просроченной кредиторской задолженности на конец ноября 2013 года основную долю занимали долги организаций по производству и распределению электроэнергии, газа и воды (43,6%), строительства (26,1%), обрабатывающих производств (20,4%), сферы по проведению операций с недвижимым имуществом, арендой и предоставлением услуг (7,2%).

В структуре просроченной кредиторской задолженности 59,2% составляют долги поставщикам (на конец ноября 2012 года – 77,5%).

Из просроченной дебиторской задолженности на организации по производству и распределению электроэнергии, газа и воды приходилось 61,2 %, обрабатывающих производств – 24,1%, строительства – 7,1%, по проведению операций с недвижимым имуществом, арендой и предоставлением услуг – 4,5%.

В структуре просроченной дебиторской задолженности 92,3% составили неплатежи покупателей, доля которых по сравнению с концом ноября 2012 года увеличилась на 11,9 п.п.

Рост количества и доли убыточных организаций объясняется изменением с 1 января 2013 года сроков отчетности в областной орган статистики для организаций, применяющих упрощенную форму налогообложения. Кроме этого, ряд крупных и средних организаций Новгородской области изменили организационно-правовую форму и перешли в число малых предприятий.



Рисунок 30 – Динамика убыточных крупных и средних организаций области, 2011-2013 гг.

Высокая доля убыточных организаций зарегистрирована в сфере добычи полезных ископаемых и в сфере торговли автотранспортными средствами и мотоциклами - 66,7%, в сфере обработки древесины и производства изделий из дерева – по 60,0%, в строительстве – 44,4%, в сфере производства и распределения электроэнергии, газа и воды – 43,5%. Наибольший удельный вес убыточных организаций в текстильном и швейном производстве и рыболовстве, рыбоводстве – 100%<sup>52</sup>.

Показатели деятельности малых предприятий области, показаны в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели деятельности малых предприятий Новгородской области

<sup>52</sup>Информация о социально-экономическом развитии области Официальный сайт Правительства Новгородской области [Режим доступа – электронный ресурс] <http://region.adm.nov.ru/vlast/ADM/Apparat/KMiA/SocEconRazvit/index.php>

Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	9 мес. 2013 г.	2012 г. к 2008 г.	
							+,-	%
Количество предприятий, ед.	884	1133	1177	1222	1240	1229	356	140,3
Объем оборота, млрд. руб. малых предприятий микропредприятий	46,0	28,7	37,0	44,7	53,3	40,5	7,3	115,9
	16,9	8,8	х	17,5	17,7	х		
Объем инвестиций в основной капитал, мрд. руб. малых предприятий микропредприятий	1,2 0,13	2,7 0,25	1,8 х	2,3 0,14	2, 0,08	0,4 х	1,4	а 2,2 раза

Данные таблицы 8 иллюстрируют, что в 2012 году в Новгородской области действовало 1240 малых предприятий, что на 40,3 % больше, чем в 2008 году. На малых предприятиях трудятся 34,6 тыс. человек.

На рисунке 31 представлена структура малых предприятий по видам экономической деятельности.

Основную долю в общем числе малых предприятий составляют предприятия торговли (24,9%) и сферы обрабатывающих производств и добычи полезных ископаемых (17,7%).





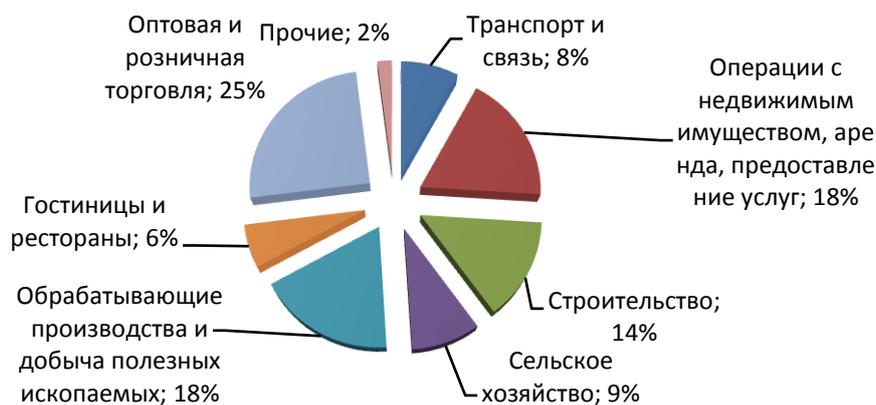


Рисунок 31 – Структура малых предприятий по видам экономической деятельности

В области проводится финансовое обеспечение мероприятий по поддержке малого и среднего предпринимательства в рамках долгосрочной областной целевой программы «Развитие малого и среднего предпринимательства в области на 2008-2015 годы». В 2012 году из областного бюджета финансирование составило 21,7 млн. рублей, из федерального бюджета – 79,7 млн. рублей.

Для стимулирования промышленного сектора экономики в области принимаются меры, направленные на:

- взаимодействие с региональным объединением работодателей «Союз промышленников и предпринимателей Новгородской области» и Ассоциацией товаропроизводителей «Новгород», собственниками предприятий, НТПП с целью стабилизации работы промышленности;
- применение налоговых льгот для привлечения инвестиций в развитие промышленного производства в области;
- предоставление льгот предприятиям и организациям, размещающим материальные производства в районах области, признанных депрессивными.

В целях развития малого и среднего предпринимательства в области реализуется целевая программа «Развитие малого и среднего предпринимательства на 2008-2015 годы», финансируемая за счет средств областного бюджета.

Новгородский фонд поддержки малого предпринимательства предоставляет микрозаймы субъектам малого предпринимательства.

Область не располагает явно выраженными экономическими преимуществами. На ее территории нет месторождений углеводородного сырья, позволяющих в короткие сроки обеспечить высокую бюджетную наполняемость.

Вклад добывающей отрасли в ВРП колеблется от 0,1 до 0,3 процента. Следует отметить, что даже лесные ресурсы региона не являются уникальными по сравнению с соседними областями. В регионе нет крупных предприятий с численностью более 7 тысяч работающих, отсутствуют производственные комплексы (кластеры), объединенные полным технологическим циклом переработки сырья.

## **2.2 Рефлексивный анализ современного состояния системы риск-менеджмента в предпринимательских структурах**

Процесс управления рисками в России стремительно развивается, отечественные компании берут на вооружение опыт западных фирм по оформлению и количественному выражению своего подхода к управлению рисками. С учетом возрастающей комплексности такого подхода, неудивительно, что в России компании управляют более значительным количеством рисков, чем в других странах с развивающейся рыночной экономикой.

Корпоративное восприятие риск-менеджмента, его практические стороны раскрывает исследование, проведенное среди компаний г. Великого Новгорода и Новгородской области по поводу уровня развития и места риск-менеджмента в современном отечественном управлении. На основе проведенного исследования появилась возможность для обозначения практического стандарта по управлению рисками в сегодняшних российских условиях.

Респондентами в исследовании выступали специалисты предприятий и организаций г. Великий Новгород и Новгородской области, непосредственно сталкивающиеся с вопросами управления рисками на своем собственном производст-

ве, в своей организации. Исследование проводилось в период 2013-2014 гг.

В опросе приняли участие 2 группы респондентов промышленного и финансового секторов:

– группа промышленного сектора:

1. ОАО «Акрон»,
2. Машиностроительный завод "Акрон"
3. ЗАО "Новгородский металлургический завод"
4. ОАО "Контур",
5. ООО «Ильменьское»,
6. МУП «Новгородский водоканал»
7. МУП "Теплоэнерго"МУП Великого Новгорода "
8. ЗАО «ДС Контролз»,
9. ООО «СвязьЭлектроПроект»,
10. ОАО "Трансвит"
11. ООО «НКП» Новгородское камнеперерабатывающее предприятие
12. ЗАО Производственная компания "Волховец"
13. ООО "Новгородский бекон"
14. ЗАО "Трест зеленого хозяйства
15. ООО "Усполюнь"
16. ОАО НПП «Старт»,
17. ОАО "Корпорация Сплав"
18. ООО " ЗАО "Трест зеленого хозяйства
19. Новгородская агропромышленная фирма «НАФ»

- группа финансового сектора:

1. СК РЕСО
2. АСАО «Рос сия»
3. ООО «Росгосстрах»
4. ОАО «Военно-страховая компания»
5. СК «МСК»
6. СК «Жасо»

## 7. ЗАО «Сбербанк-Лизинг»

**Восприятие системы риск-менеджмента хозяйствующими субъектами Новгородской области.** В исследовании актуальным представляется изучение отношения респондентов к факторам, которые необходимы для введения системы риск-менеджмента. На вопрос о первоочередном представлении о системе риск-менеджмента (рисунок 32) респондентами подавляющая часть респондентов финансового сектора рассматривает риск-менеджмент как прерогативу деятельности высшего менеджмента, планирующего и устанавливающего задачи, которые в том числе касаются рисков компании.

Вместе с этим 40% опрошенных, при ограниченном количестве вариантов ответов (до двух вариантов), равными по значимости системообразующими признаками риск-менеджмента выделили «Систему регламента и процедур» и «Программное обеспечение, позволяющее оптимизировать риски и доходность в масштабах всей организации». Респонденты, представляющие систему риск-менеджмента, как систему регламента и процедур (100% - финансовый сектор и 40% - промышленный) имеют в своем арсенале подобные задокументированные системы, прописывающие функции/полномочия и ответственность специалистов/структурных подразделений по ведению рисков компаний или стремящиеся к созданию такой системы. По мнению респондентов, системность является признаком продуманного и эффективного управления рисками на предприятии. Именно эти варианты ответов согласуются с первичными признаками риск-менеджмента, которые указываются в международных стандартах.

Более 60% респондентов ассоциирует риск-менеджмент с механизмами учета издержек и потерь.

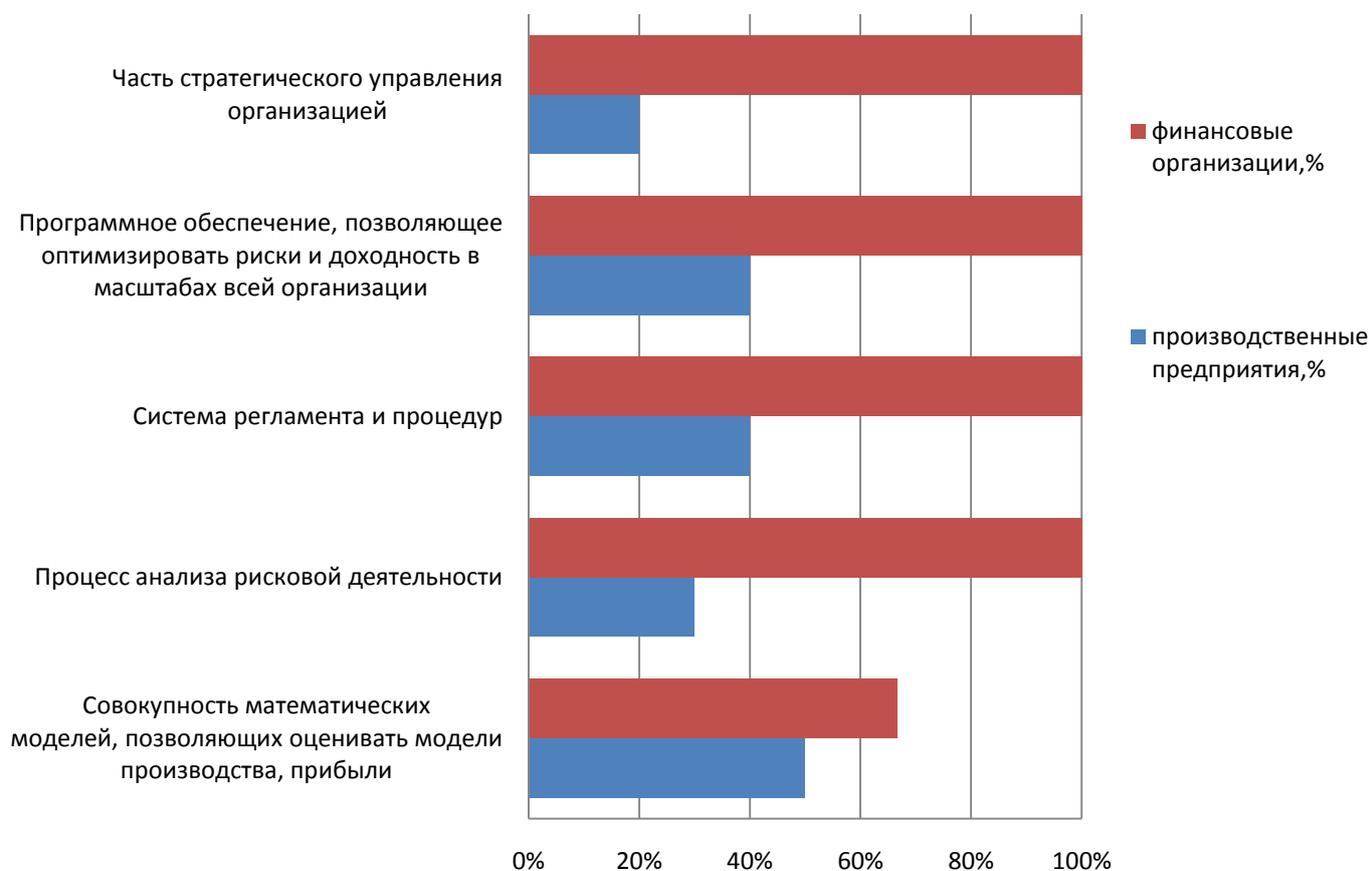


Рисунок 32 – Понятие сущности системы  
риск-менеджмента респондентами

Связано это с тем, что на вопросы анкеты отвечали в основном практики, тесно связанные с производственной деятельностью. Данные респонденты ассоциируют риск-менеджмент с механизмами учета издержек и потерь. Среди компаний, отметивших этот вариант ответа, видимо, риск-менеджмент распространен в качестве прикладного инструмента контроля. Подразумевая под оценками прогнозы возможных потерь, «совокупность математических моделей», таким образом, служит инструментом предупреждения и оптимизации издержек.

О программном обеспечении в качестве первоочередного элемента системы риск-менеджмента задумываются в основном руководители организаций (100% - финансовый сектор), а не специалисты в подразделениях. Вместе с учетом важно-

сти ИТ-обеспечения риск-менеджмента и немалого спроса на услуги ведущих мировых ИТ-компаний в области консалтинга по управлению рисками в том числе, складывается впечатление о будущем спросе на подобные услуги и в России.

В остальном, как видно из рисунка 32, респонденты различного должностного статуса в рассматриваемом вопросе оказались весьма близкого мнения (20-40%), что может говорить о вполне целостном понимании риск-менеджмента в компаниях на всех руководящих уровнях.

**Факторы необходимости введения риск-менеджмента.** В системе управления рисками традиционно широко используются методы финансового менеджмента. Подтверждением этого тезиса служат и ответы респондентов на вопрос «необходимости риск-менеджмента на современном этапе». Вполне предсказуемый лидер ответов (100% финансового сектора) - «повышение финансовой устойчивости» - указывает основную причину использования методов риск-менеджмента в управлении российской компанией. Финансовая устойчивость является краеугольным камнем целей высшего руководства в российских (не всегда стабильных) условиях. Поэтому риск-менеджмент ассоциируется именно с обеспечением устойчивости финансовых и производственных процессов. Высокая доля банкротств фирм по причинам финансовой неустойчивости служит подтверждением приведенному тезису.

При допустимом выборе трех вариантов ответов не вошли в тройку лидирующих ответы, связанные с прибылью/убытками респонденты промышленного сектора. По-видимому, для большинства специалистов необходимость в риск-менеджменте носит сугубо прикладной характер и не соотносится напрямую с целями бизнеса.

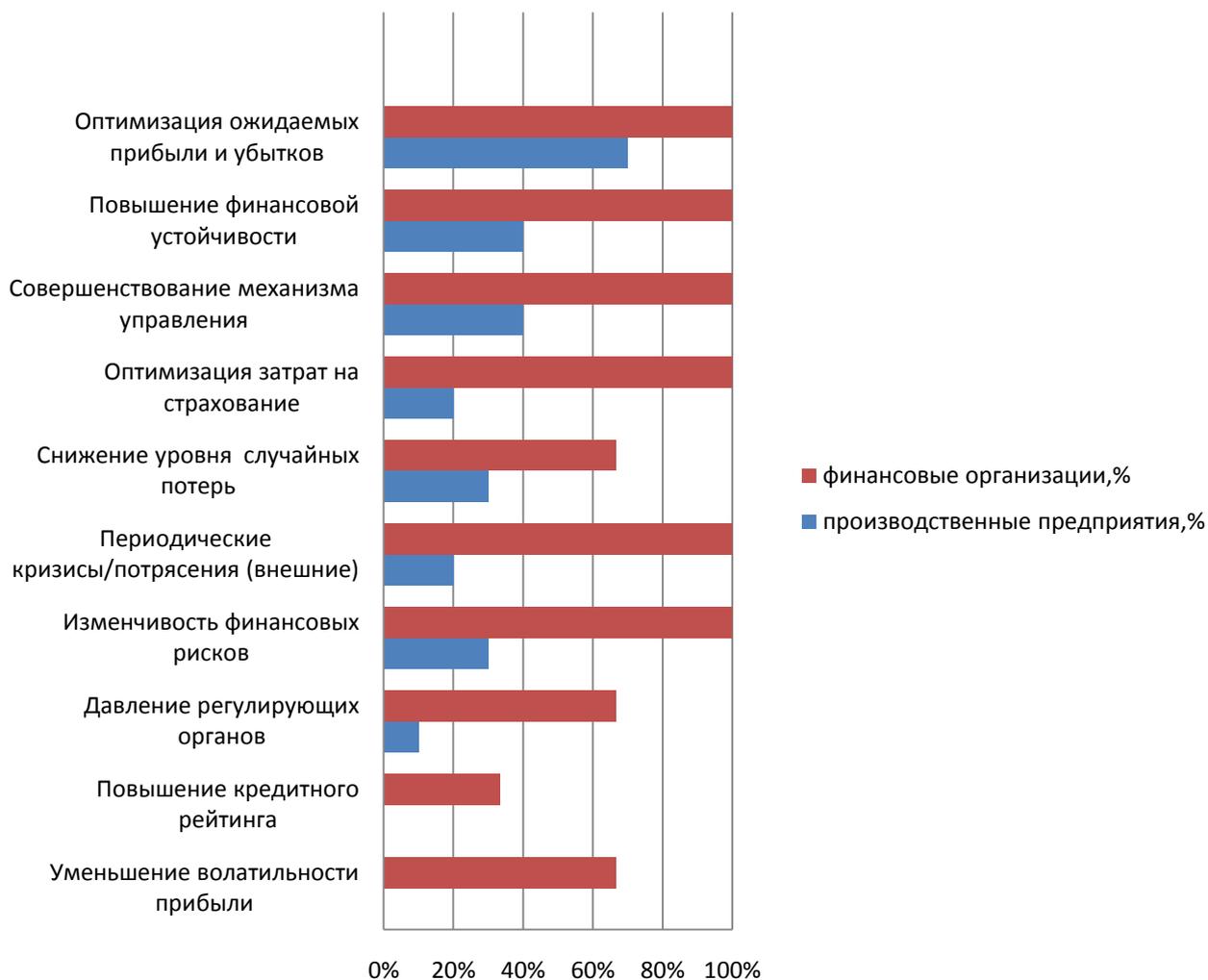


Рисунок 33 – Факторы необходимости риск-менеджмента на современном этапе, %

Это обстоятельство свидетельствует скорее об отсутствии системности риск-менеджмента на уровне всей компании, т.к. если система риск-менеджмента построена на уровне всего предприятия, то одной из важнейших целей оптимизации рисков является снижение потерь в целом.

**Значимость мотивации введения системы риск-менеджмента на предприятии.** Итоги опроса респондентов (по вопросу не было разделения мнений на сектора) по определению наиболее значимых причин для организации системы риск-менеджмента представлены на рисунке 34.

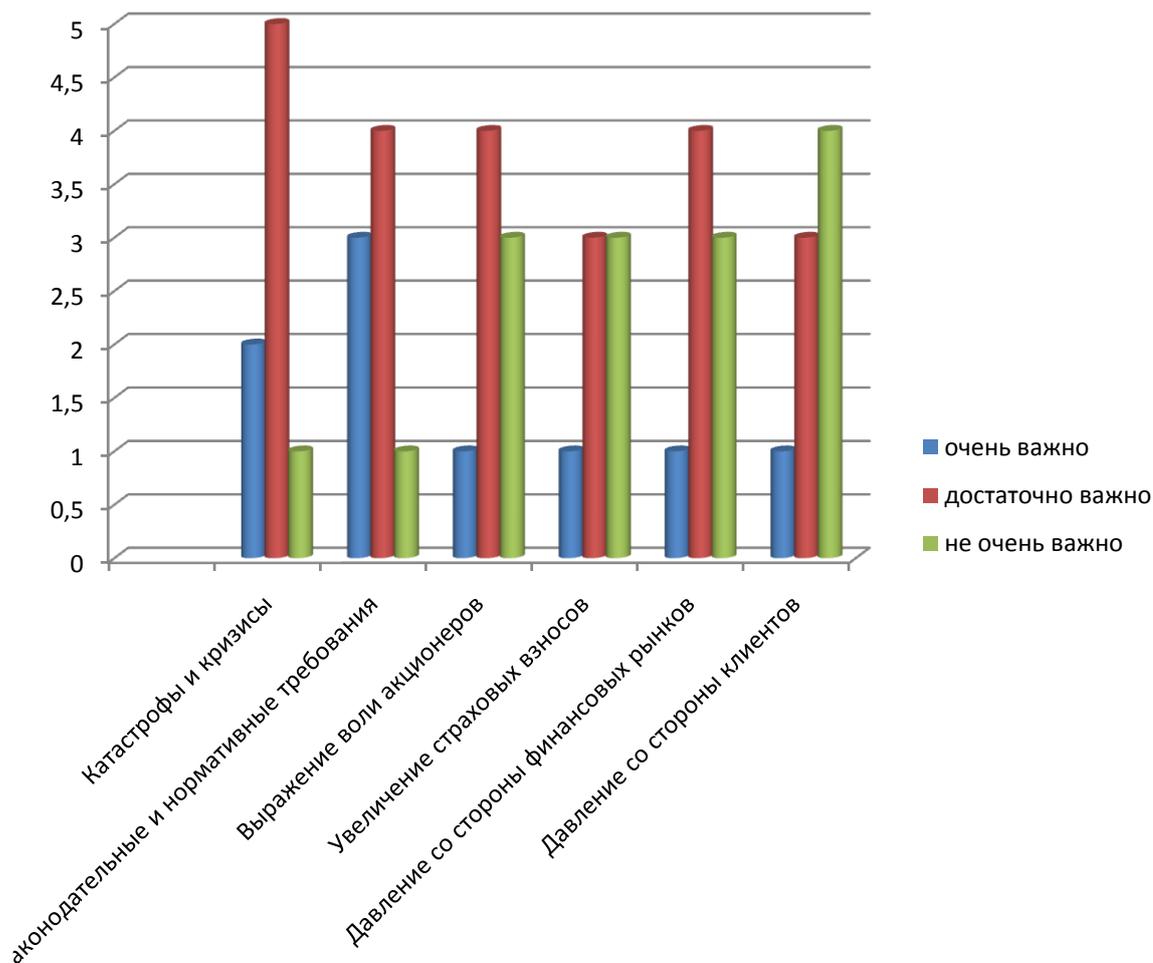


Рисунок 34– Уровень значимости мотивов для организации системы риск-менеджмент в организации

Как видно из рисунка 34, в мотивациях преобладают причины внешнего характера - катастрофы, кризисы, законодательные требования и т.д. что связано с непреодолимостью их воздействия, которые заставляют решать и действовать вопреки намерению. Давление со стороны клиентов и увеличение страховых взносов, по мнению респондентов являются наименее значимыми мотивами при организации системы риск-менеджмента.

Более отлаженные управленческие системы готовятся к внешнему влиянию больше, нежели российские коллеги, озабоченные порядком внутри своей организации.

**Уровень развития риск-менеджмента в компаниях.** Итоги опроса рес-

пондентов по определению уровня современного состояния риск-менеджмента представлены на рисунке 35.

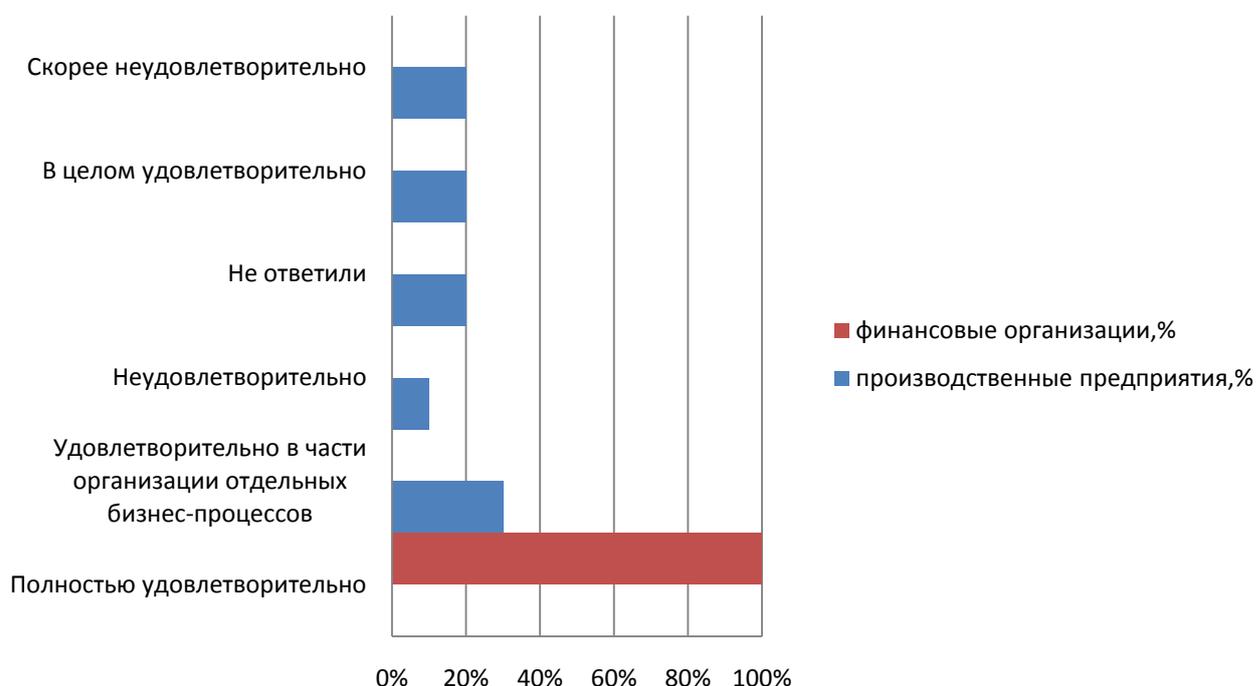


Рисунок 35 – Уровень современного состояния риск-менеджмента

Подавляющая часть опрошенных специалистов склонна оценивать развитие российского риск-менеджмента на предприятиях скорее как «в целом удовлетворительно» (10-30%). Удовлетворительный уровень организации риск-менеджмента относительно отдельных бизнес-процессов является характерным показателем для компании, недавно внедряющей технологии риск-менеджмента в свою деятельность. По всей видимости, в эту группу попали респонденты, выстраивающие систему риск-менеджмента на уровне всего предприятия, но не завершившие свою работу.

Часть опрошенных (20%) оценивают развитие российского риск-менеджмента скорее как «неудовлетворительное».

«Полностью» и «в целом удовлетворительно» оценить состояние риск-менеджмента в своей организации возможно, скорее, при налаженной системе риск-менеджмента на уровне всего предприятия. Финансовый сектор состояние риск-менеджмента удовлетворяет полностью – 100%, тогда как в промышленном

секторе доля респондентов отмечает скорее неудовлетворительное состояние риск-менеджмента своих организациях.

Субъекты, участвующие в формировании структуры риск-менеджмента. В данном вопросе новгородским представителям было предложено определить, кто должен формировать структуру риск-менеджмента на предприятии.

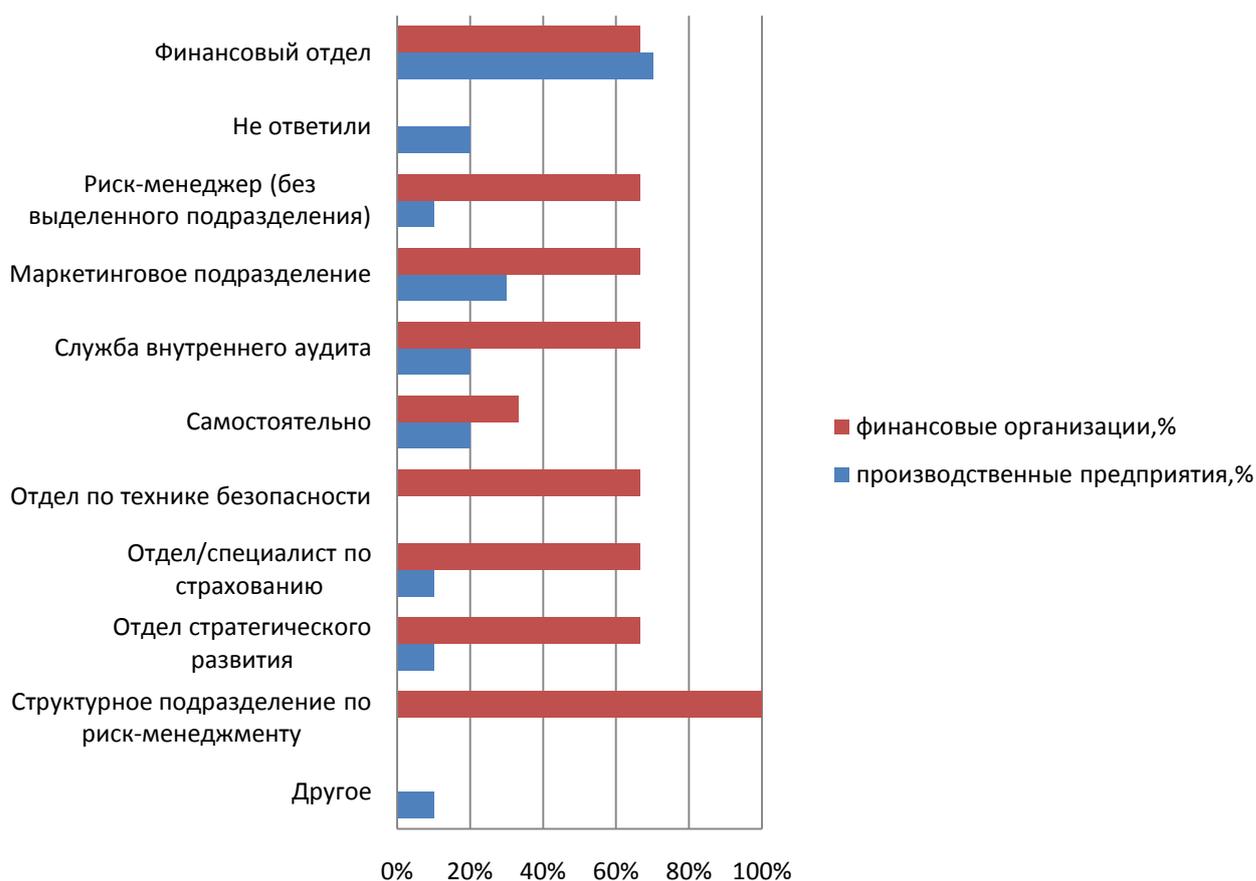


Рисунок 36 – Участники формирования структурного подразделения риск-менеджмента

Ответы на вопрос, представленный на рисунке 36, отражают не только способ формирования подразделения по управлению рисками, но и, косвенным образом, практические цели создания систем риск-менеджмента в опрошенных компаниях. 100% представителей финансового сектора отдают предпочтение созданию структурного специализированного подразделения по управлению рисками.

Практически равное количество голосов отдали оба сектора (более 60%) за возложение на финансовый отдел функций риск-менеджмента. На отдельного специалиста по риск-менеджменту возлагают данные функции всего 10% - промышленные предприятия и более 60 – финансового. В значительной части компаний к работе по управлению рисками могут быть привлечены стратегические службы, а также даже служба маркетинга, последнее обстоятельство, по-видимому, связано с особенностями реализации продукции или услуг данных компаний.

Кадровый состав формируемых систем риск-менеджмента указывает на высокую значимость финансовых вопросов в управлении рисками. Можно сделать вывод, что одно из главных направлений риск-менеджмента в российских компаниях - обеспечение финансовой устойчивости предприятия.

Отдельно необходимо отметить, что часть целей создания подразделения по риск-менеджменту касается вопросов рыночной конъюнктуры. По-видимому, риски маркетингового характера имеют также определенное значение, если к работе по управлению рисками привлекаются маркетологи.

Другим важным обстоятельством нынешнего уровня риск-менеджмента в России, свидетельствующим о начальном этапе внедрения систем управления рисками в большинстве хозяйствующих субъектов, является уже отмеченная высокая доля респондентов, внедряющих такие системы самостоятельно с привлечением специалистов разных подразделений своих компаний. На рисунке 36 это обстоятельство представлено в распределении ответов промышленных предприятий и финансовых организаций.

**Функции подразделения риск-менеджмента.** В анализе функций структурных подразделений по управлению рисками, как их видят специалисты этих подразделений, можно выявить несколько особенностей (рисунок 37).

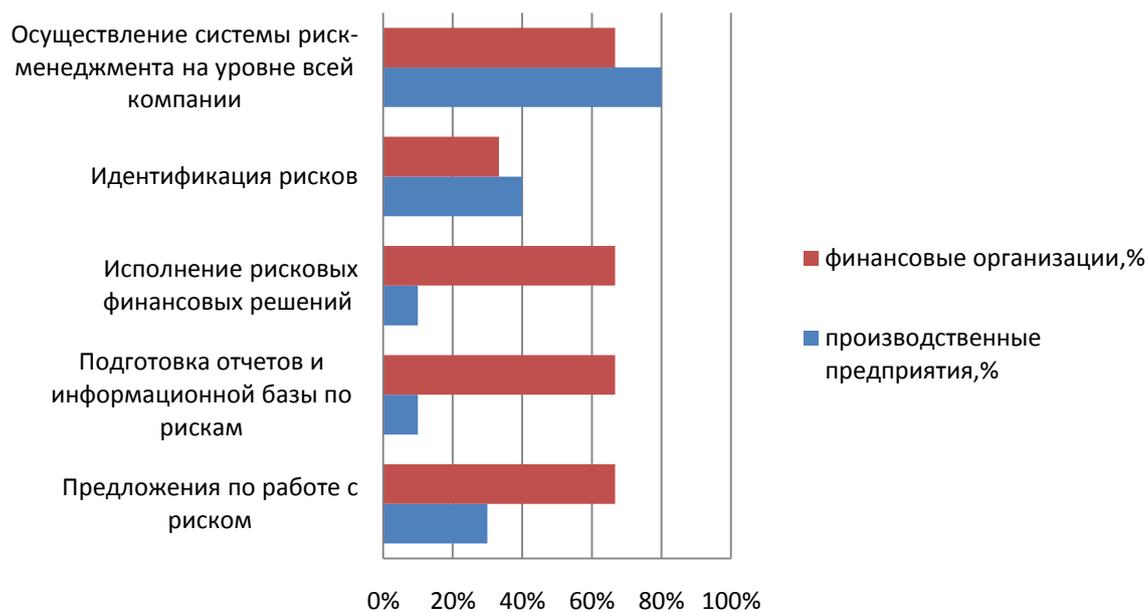


Рисунок 37 – Приоритетные задачи риск-менеджеров в настоящее время

Достаточно большая часть респондентов промышленного сектора (80%) и 67% - финансового, к приоритетным задачам относят осуществление системы риск-менеджмента на уровне всей компании.

Часть финансового и промышленного сектора считают важной задачей на данном этапе (40%) идентификацию рисков. Данное обстоятельство однозначно свидетельствует о том, что процесс формирования системы управления рисками в значительной части российских компаний носит характер зарождения. Об этом же свидетельствуют и другие ответы респондентов. Основываясь на этих данных, можно осторожно утверждать, что подавляющая часть компаний находится в самом начале формирования функциональных обязанностей подразделения по риск-менеджменту, эти респонденты не смогли или не захотели сформулировать свои задачи. Около половины опрошенных нами специалистов только формируют систему управления рисками на своем предприятии. Оставшаяся четверть имеет в своем опыте несколько лет функционирования такой системы, что позволяет им сконцентрироваться на снижении текущих внеплановых издержек.

В данном вопросе респондентам предлагалась возможность выбора неогра-

ниченного числа ответов, поэтому ответы респондентов можно рассматривать в качестве рейтингового голосования по функциональным обязанностям подразделения по риск-менеджменту. В этом смысле характерен не очень высокий рейтинг координационных функций таких подразделений. Данный факт свидетельствует, по всей видимости, об относительно невысоком должностном статусе риск-менеджеров в компаниях (в среднем). Тот факт, что почти в 60% компаний координацией взаимодействия различных подразделений занимаются иные люди, нежели риск-менеджеры (по всей видимости, непосредственное руководство компании), может свидетельствовать о возможном разрыве комплексного подхода к риск-менеджменту. Так или иначе, из ответов респондентов видно, что подразделениям по управлению рисками в большей степени присуща контрольно-оценочная деятельность, нежели управленческо-координационная. По сути, такие подразделения являются аналитическими службами, которые занимаются мониторингом ситуации, оценкой рисков и информированием других подразделений по вопросам управления рисками.

Проводя сравнение с зарубежным опытом, обратимся к данным доклада FERMA. Выработка политики управления рисками в 62% европейских компаний, отвечавших на вопросы в исследовании FERMA, лежит на исполнительном комитете компании, 14% отводят эту роль специализированному комитету, 9% - аудиторскому комитету и 22% - иной структуре. Таким образом, в западноевропейских компаниях управленческие и контрольно-оценочные функции разделены еще сильнее: лишь в 14% компаний риск-менеджеры участвуют в выработке политики по управлению рисками.

Так же, как и в российских компаниях, сферы деятельности подразделения риск-менеджмента включают консультирование и предложения по операционным улучшениям - 42% (в российских компаниях - 44,8%), мониторинг рисков и угроз, определенных в политике и стандартах риск-менеджмента - 40% (в России - 56,9%). Помимо функции разработки политики управления рисками, которой российским риск-менеджерам приходится заниматься в силу становления института управления рисками, есть и еще одно отличие от зарубежных коллег.

В подавляющем числе российских компаний риск-менеджеры формируют страховые программы для своих предприятий, часто являясь бывшими страховщиками. В западных компаниях эти функции часто разделены: в 42% компаниях, как следует из опроса FERMA, риск-менеджеры занимаются исключительно вопросами управления рисками, а функции приобретения страховой защиты возложены на другие подразделения. Такая ситуация более характерна для Франции, где 68% риск-менеджеров не задействованы в подготовке страховых программ, и менее - для Великобритании и Германии (по 36%). Основным потребителем результатов работы подразделения риск-менеджмента внутри организации, как правило, является исполнительный руководитель (41%) либо финансовый директор (37%).

**Организация процесса риск-менеджмента.** В подходах наших респондентов выявлены достаточно большие различия к организации процесса управления рисками в организациях Новгородского региона.

На данный вопрос финансовые организации ответили (100%), что у них существует система риск-менеджмента. Однако это не соответствует действительности и пониманию сущности риск-менеджмента.

В промышленном секторе наблюдается значительный разброс мнений об организации риск-менеджмента на предприятии. Так, значительная часть респондентов только ищет подходы к организации системы риск-менеджмента (20%), либо по тем или иным причинам занята управлением рисками в критических для предприятий случаях (40%). 10% опрошенных компаний склонны управлять каждым значимым риском отдельно. Таким образом, большинство компаний отмечают недостаток системности в организации риск-менеджмента.



Рисунок 38 – Организация функции риск-менеджмента

Разброс ответов свидетельствует о значительной доле несистемного или, по крайней мере, фрагментарного характера организации риск-менеджмента на предприятиях. Разумеется, в каждой отдельно взятой компании управление рисками может быть организовано по-разному. Для некоторых предприятий спектр рисков будет много уже, чем у других компаний, что не может не отражаться на усредненных результатах ответов. Тем не менее следует отметить, что современные требования к организации управления рисками диктуют комплексные подходы к риск-менеджменту, позволяющие не только проводить сопоставление отдельных рисков и управление ими, но и взаимоувязку различных методов риск-менеджмента.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

- на значительной части предприятий, которые попытались внедрить современные достижения риск-менеджмента, трудности появились из-за недостатка квалифицированных специалистов по риск-менеджменту, из-за отсутствия финансирования на разработку методик риск-менеджмента и их внедрения;

- у значительной части предпринимателей понимание предмета риск-менеджмента «скатывается» на страховой бизнес, и дальнейшие шаги поручаются сотрудникам бухгалтерии или финансового отдела с задачами застраховать конкретные, чаще всего имущественные, интересы владельцев бизнеса;

- достаточно редки случаи реализации риск-менеджмента на уровне всего предприятия;

- отсутствие отечественных стандартов риск-менеджмента, применительно к различным отраслям отечественной экономики не является сдерживающим фактором применения идей риск-менеджмента. А идея внедрения стандартов отпугивает предпринимателей, так как связывается ими с угрозами дополнительных расходов на финансирование разработки таких стандартов.

### **2.3 Основные направления модернизации системы риск-менеджмента в предпринимательских структурах региона**

Модернизация является процессом усовершенствования и обновления, изменений объекта в лучшую сторону. В наше технико-информационное время модернизации подвергаются все сферы. Экономическая модернизация предполагает постоянное совершенствование методов управления экономикой и производственных технологий, что способствовало появлению менеджмента и экономической науки.

Зарубежные компании во многих сферах, направлениях и различных формах деятельности являются более конкурентоспособными по сравнению с нашими отечественными предприятиями, компаниями, промышленностью в целом. После заключительного этапа вступления России в ВТО на российский рынок ожидается огромный поток зарубежных компаний, что несомненно обостряет актуальность модернизации системы риск-менеджмента на российских предприятиях.

Эффективность применения риск-менеджмента на предприятии, внедрение

эффективного управления предпринимательскими рисками, наряду с другими видами рисков, в качестве экономической модернизации, может сделать предприятия более конкурентоспособными как друг для друга, так и для зарубежных конкурентов, так как политика применения риск-менеджмента широко развита и применяется в мировой практике.

**Проблемы развития риск-менеджмента.** Рассмотрение конкретных аспектов риск-менеджмента в российских организациях вполне логично начинать с кадрового вопроса (рисунок 39). Предсказуемым лидирующим ответом среди «негативных факторов в развитии» является «отсутствие квалифицированных специалистов -риск-менеджеров». Респонденты, выбравшие этот ответ (более 60% - оба сектора), имеют в виду в первую очередь отсутствие системы обучения квалифицированных кадров и создание соответствующей образовательной инфраструктуры.

Недостаток квалифицированных кадров является системной проблемой риск-менеджмента и сопряжен с рядом других системных трудностей – «отсутствие структурированной информации», «отсутствие стандартов работы», «отсутствие вопросов управления рисками в стратегических целях организации». Все эти вопросы составляют весомую долю негативных факторов, отмеченных респондентами.

Отсутствие понимания у руководства значимости управления рисками составляет определенную проблему для предприятий. Но это непонимание не является системным и отражает в большей степени нераспространенность и непопулярность конкретной методологии управления риском.

Несмотря на то, что респонденты представляют компании, большинство из которых являются успешными и финансово обеспеченными, показательна небольшая доля ответов о высокой затратности мероприятий риск-менеджмента в промышленном секторе. Менее всего респонденты озабочены высокой стоимостью внедрения системы риск-менеджмента, что говорит об осмысленном подходе и действительном осознании реальных проблем (методологического характера). Доля таких ответов подразумевает готовность (руководства, в том числе) к

работе по управлению рисками, как только будут решаться системные проблемы, тормозящие развитие риск-менеджмента.



Рисунок 39 – Факторы, негативно влияющие на развитие риск-менеджмента на предприятиях РФ

Распределение ответов промышленного сектора свидетельствует о некоторой «размытости», неопределенности понятия сферы и направлений деятельности риск-менеджера. Однако важно оговориться, что аналогичный разброс мнений присутствует и у зарубежных специалистов. Это связано в том числе со спецификой задач риск-менеджмента в различных отраслях.

**Отношение к стандартизации в риск-менеджменте.** Одной из важнейших системных проблем, на наш взгляд, является «отсутствие национальных стандар-

тов управления рисками». С этим согласны в первую очередь (около 70%) финансовые организации, и это данные организации считают наиболее важным среди других причин (рисунок 40) .

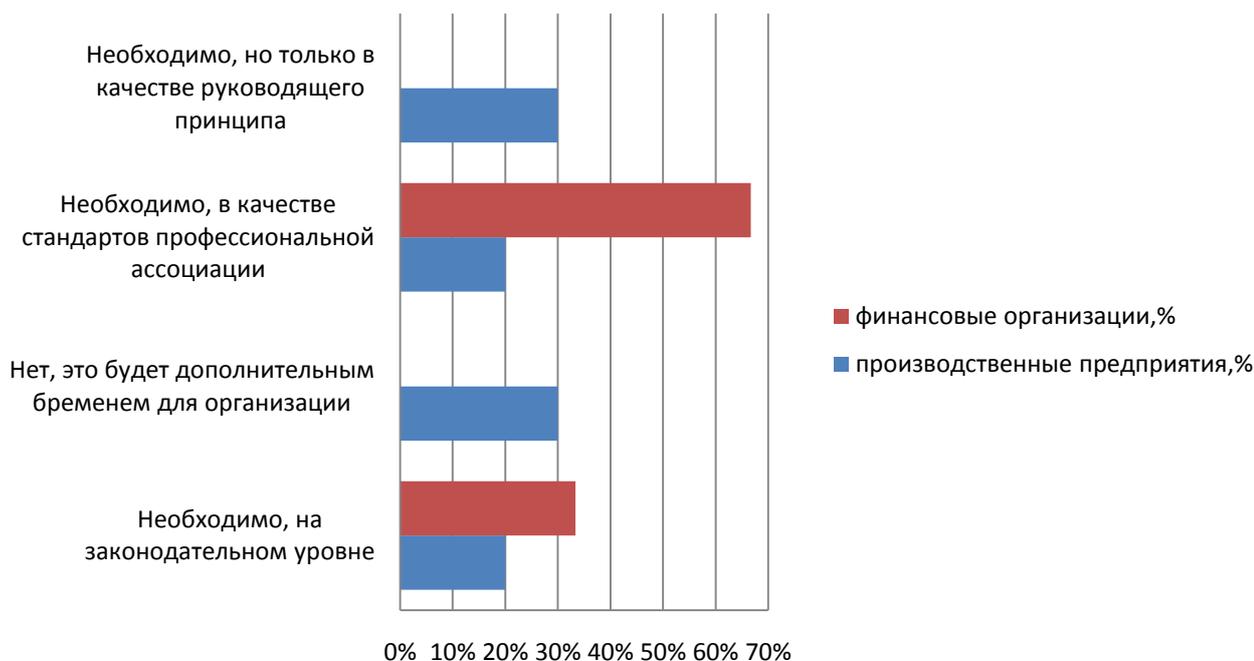


Рисунок 40 – Необходимо ли принятие национальных стандартов риск-менеджмента

Именно стандартизация помогает за рубежом и, по мнению наших респондентов, будет способствовать развитию риск-менеджмента в российской практике.

Настораживает ответ 30% респондентов промышленного сектора, считающих введение национальных стандартов в деятельность предприятия дополнительным бременем. При этом по сути таких ответов респонденты в большей степени обеспокоены тем, чтобы такие стандарты не стали дополнительным бюрократическим бременем.

В частности, при ответе на вопрос о необходимости внедрения национальных стандартов в качестве руководящего принципа респонденты промышленного

сектора ответили отрицательно.

Практически единодушно (20-30%) респондентов хотели бы видеть такие стандарты на законодательном уровне.

Данное обстоятельство должно стать объектом пристального внимания консультантов в области риск-менеджмента и производителей соответствующего программного обеспечения.

Следует оговориться, что в деятельности значительной части респондентов уже применяются определенные стандарты, в том числе касающиеся управления рисками. Причем эти стандарты рассматривают как технико-производственные, так и финансовые риски.

Согласно исследованию Federation of European Risk Management (FERMA), в большинстве случаев зарубежный опыт указывает на значимость требований регуляторов по контролю относительно внутренних стандартов компаний - 67% опрошенных респондентов ответили на этот вопрос положительно. Более того, для удовлетворения изменяющихся требований регуляторов 60% респондентов активно используют методы риск-менеджмента во внутриорганизационном контроле бизнес-процессов. Причем риск-менеджмент в этих случаях напрямую связан со требованиями стандартизации.

В европейской практике наибольшую популярность имеют «Стандарты управления рисками», предлагаемые Федерацией европейских ассоциаций риск-менеджеров. Эти стандарты являются результатом совместной работы нескольких ведущих организаций, занимающихся вопросами риск-менеджмента в Великобритании, - Института риск-менеджмента (IRM), Ассоциации риск-менеджмента и страхования (AIRMIC), а также Национального форума риск-менеджмента в общественном секторе.

Принятие стандартов, как указано в обозначенном документе, необходимо для достижения согласия по нескольким вопросам, а именно:

- используемая терминология;
- процесс практического применения риск-менеджмента;
- организационная структура риск-менеджмента;

– цель риск-менеджмента;

Особенно важно понимание того, что стандарты управления рисками включают в себя как положительные, так и негативные аспекты риска для организации. Таким образом, риск-менеджмент выступает не просто как инструмент бизнес-решений для коммерческих и общественных организаций. В первую очередь, это руководство для любых действий, как в краткосрочном, так и в долгосрочном плане жизнедеятельности организации.

Понятие риск-менеджмента, согласно стандартам FERMA, включает в себя анализ и оценку сильных и слабых сторон организации в самом широком смысле с точки зрения взаимодействия со всевозможными контрагентами.

Существует множество путей достижения целей риск-менеджмента, и поэтому практически невозможно объединить все направления в единый документ. Именно поэтому стандарты управления рисками не призваны быть нормативными, применение которых приведет к заполнению соответствующих форм или к началу сертификационного процесса. Следуя компонентам стандарта FERMA и выбирая при этом различные способы и методы, организации смогут обеспечить свое соответствие стандартам. При разработке стандартов управления рисками использовалась терминология Международной организации по стандартизации в документе ISO/1 ECGuide 73 RiskManagement.

В Российской Федерации распространением подходов FERMA занимается Русское общество управления рисками (РусРиск), которое является членом названной ассоциации.

**Внедрение системы риск-менеджмента. Способы внедрения.** Мотивы подхода, учитывающие уровень развития риск-менеджмента и начальный характер становления этой деятельности в России, представляются довольно адекватными с точки зрения оценки значимости тех или иных рисков конкретного предприятия. Однако этот подход не лишен ряда недостатков, а именно:

– выстраивание управленческой системы исходя только из случившихся рисков фактов, что чревато системной ошибкой неучета ряда будущих опасностей

– «Подгонка» имеющихся специалистов в рамки некоей обозначенной системы чревата неблагоприятными последствиями - от излишнего усложнения до непрофильного использования сотрудников. При таком подходе существует опасность фрагментарного подхода в риск-менеджменте компании (отсутствие системы).

Найм риск-менеджера и/или создание службы из профессиональных риск-менеджеров лишен этих недостатков. Второй подход обеспечивает необходимую системность риск-менеджмента, однако являясь более затратным по временным (изменение документооборота, регламентирование бизнес-процессов и т.д.) и финансовым ресурсам.

Компромиссом в этом случае может стать привлечение профессионального риск-менеджера для построения системы управления рисками для конкретной организации, в дальнейшем делегируя функции/полномочия штатным сотрудникам. По всей видимости, так или по схожему сценарию поступают во многих опрошенных компаниях, что подтверждают ответы респондентов: отмечено «пересечение» выбора первого и второго вариантов.

Достоинством «распределенного» подхода с привлечением к задачам риск-менеджмента сотрудников различных подразделений является достижимость формирования системы риск-менеджмента, работающая на уровне всего предприятия. Вместе с тем комплексность по максимально широкому учету рисков присуща в большей степени организации риск-менеджмента с привлечением специалистов в области риск-менеджмента.

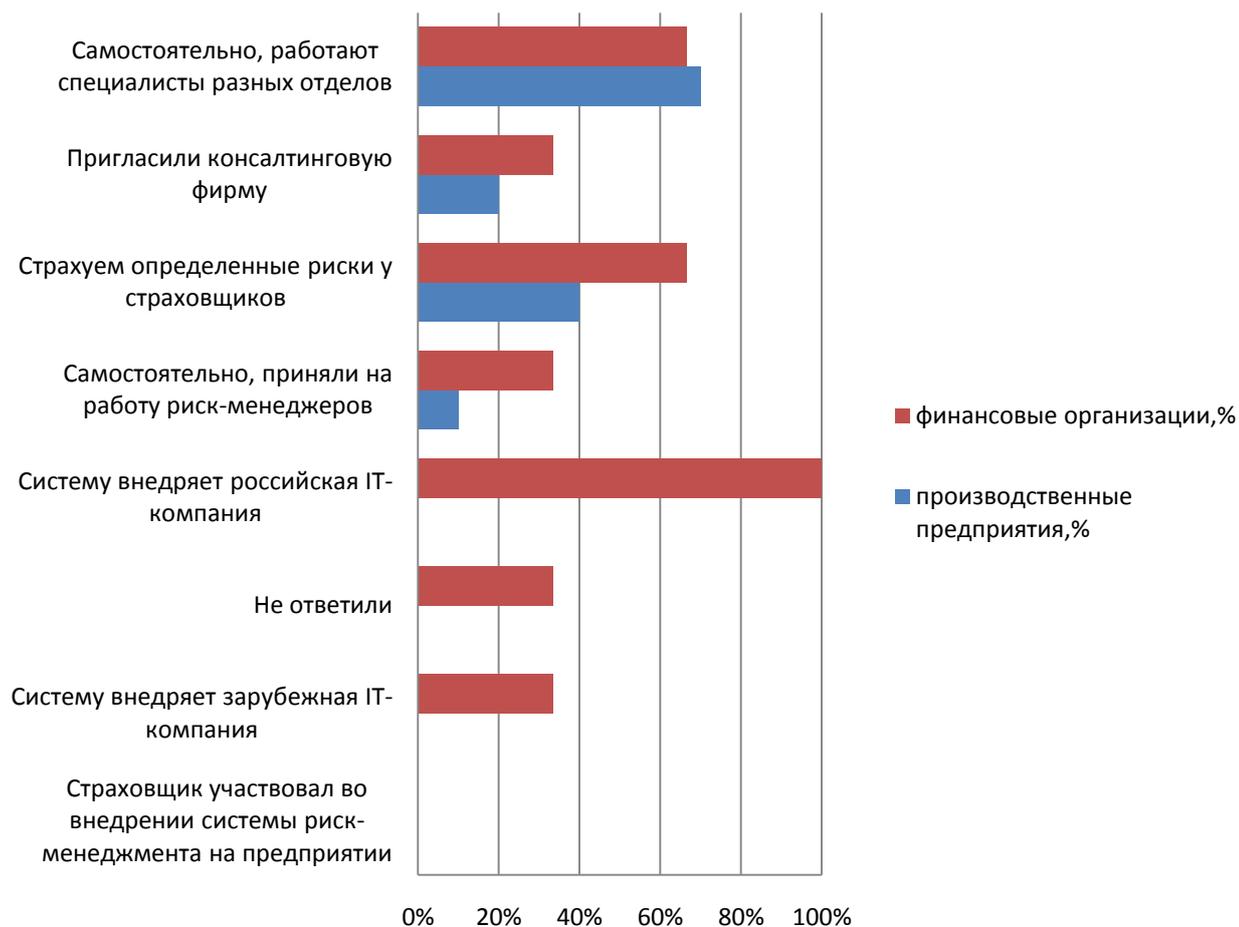


Рисунок 41 – Способы внедрения системы риск-менеджмента

По мнению специалистов в области управления рисками, для крупных предприятий с широким спектром рисков важна независимость подразделения риск-менеджмента от производственных подразделений, непосредственно влияющих на уровень риска. Необходимость непредвзятого подхода обосновывается тем, что зачастую мероприятия по снижению уровня риска заставляют менять отработанные бизнес-процессы, усложнять и совершенствовать их. Производственные подразделения решают свои специальные задачи: увеличение объемов производства и сбыта продукции, реализация инвестиционной программы. Для устранения конфликта интересов риск-менеджер должен быть свободен от подобных производственных задач и планов. Его функция заключается в том, чтобы при эффективном выполнении поставленных производственных задач не

был превышен допустимый уровень риска как в каждом отдельном подразделении, так и в общей системе защиты предприятия от рисков.

Возвращаясь к ответам респондентов, следует отметить тот факт, что российскими предприятиями достаточно слабо используются возможности сторонних консультантов в области управления рисками. По всей вероятности, это объясняется комплексом причин. Во-первых, защита от рисков не является зоной первоочередного внимания руководства компаний и инвестиции в эту сферу носят ограниченный характер. Во-вторых, в ряде случаев в этой новой для себя сфере деятельности компаниям зачастую трудно сформулировать задачи для сторонних специалистов, что также ограничивает их контакты с профессиональными консультантами. В-третьих, предложение таких услуг со стороны российских специалистов весьма ограничено в силу малой распространенности такой практики, а услуги зарубежных специалистов либо дороги, либо слабо представлены в России.

Наконец, часть респондентов, в частности, те из них, кто прибегает к услугам страховых брокеров, может и не осознавать, что часть услуг, оказываемых брокером, носит консультативный характер.

Косвенным образом это подтверждается большой долей респондентов, отметивших страхование в качестве значимого элемента риск-менеджмента.

Наибольший ответ на вопрос о выборе консультанта принадлежит финансовым организациям (67%), которые могут обойтись без посторонней помощи. К рекомендациям акционеров, партнеров и передовых технологий при оценке риска прибегнут оба опрашиваемых сектора практически при равном количестве ответов (30 и 33%%).

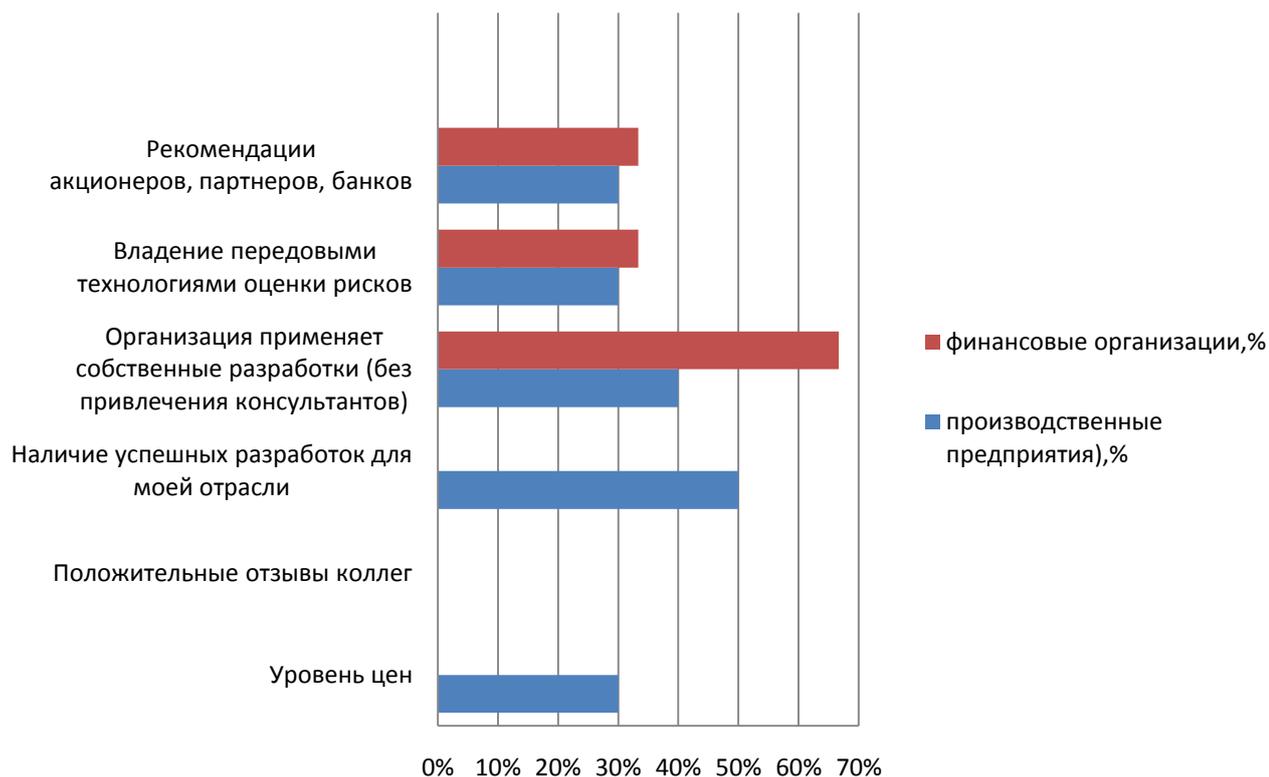


Рисунок 42 – Критерии при выборе консультанта (разработчика риск-менеджмента)

50% ответов промышленного сектора отдает приоритет успешным разработкам в своей отрасли, что положительно характеризует тенденции развития риск-менеджмента.

Ответы данные в рисунке 43 представителями финансовых сфер, на наш взгляд не соответствуют действительности. Производственные предприятия представляют проблемы, связанные с реализацией системы риск-менеджмента примерно равными по значимости.

В Приложениях А, Б, В представлены виды рисков и их понимание промышленными и финансовыми организациями. Отмечая риски, оказывающие наибольшее воздействие на финансовое положение своей организации респонденты нашего опроса как из финансовой, так и из промышленной сферы в равной степени оценили значимость рыночного риска.



Рисунок 43 – Проблемы организации при реализации системы риск-менеджмента

Вкупе с политическими рисками, значимость которых отметили респондентов, страновые риски образуют комплекс рисков, связанных с неустойчивостью политического и экономического развития. Специалисты нефинансовых компаний полагают определяющими внешними рисками для финансового положения своих организаций, аналогичные риски считают для себя существенными респонденты из финансовой сферы.

Озабоченность российских компаний нерыночными и - шире - не связанными с производственной деятельностью рисками является весьма примечательным фактом. Высокий, по мнению респондентов из промышленных отраслей, уровень

политических рисков.

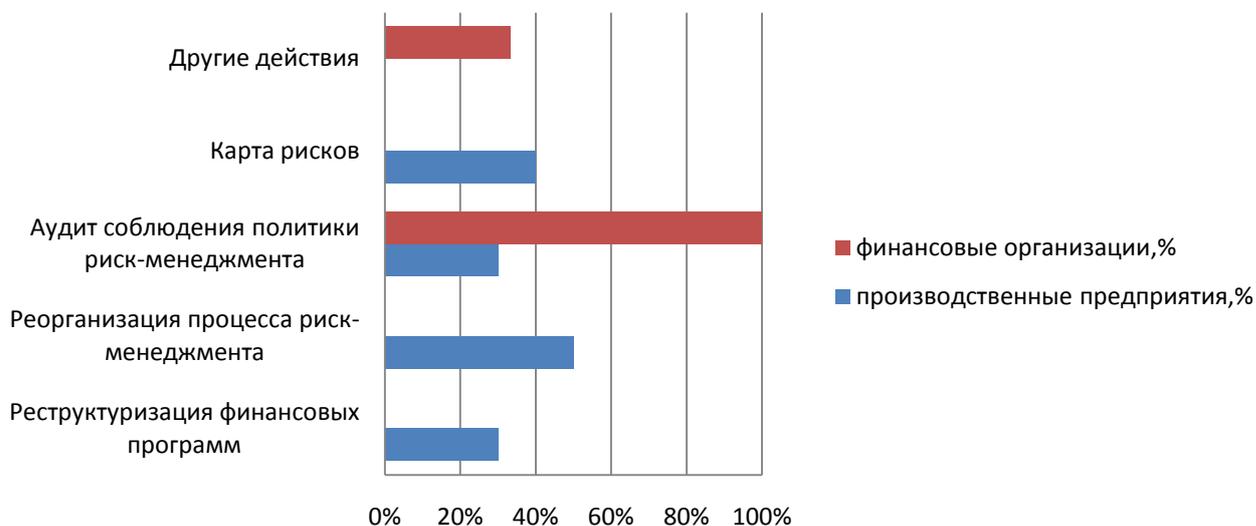


Рисунок – 44 Основные направления улучшения риск-менеджмента

К основным мерам по улучшению риск-менеджмента приоритетным для финансовой сфера является аудит риск-менеджмента.

Настоящее исследование проводилось в новгородских компаниях, профиль которых не касается консультирования по вопросам риск-менеджмента. Респондентами явились ведущие специалисты финансовых и промышленных организаций.

Полученные результаты отражают существующую практику риск-менеджмента на российских предприятиях и в финансовой сфере. Впечатление, сложившееся из ответов, укрепляет во мнении о постепенном развитии концепции риск-менеджмента в корпоративном секторе.

В качестве негативных факторов, тормозящих развитие риск-менеджмента в стране, респонденты отметили отсутствие национальных стандартов по управлению рисками. При этом значительная часть опрошенных признают необходимость национальных стандартов риск-менеджмента, из них около половины счи-

тают стандарты важной составляющей руководства организацией, чуть меньшее количество признают необходимость введения стандартов как условие участия в профессиональных ассоциациях.

В системе управления рисками значимую роль респонденты отвели страховым компаниям. При этом большинство компаний страхуют своих работников, что является не только фактором снижения риска, но и стало неотъемлемым элементом корпоративной культуры.

Среди факторов необходимости внедрения риск-менеджмента в первую очередь респонденты отмечали повышение финансовой устойчивости, что также нашло подтверждение в практической плоскости - треть респондентов, сформировавших подразделение риск-менеджмента, привлекала финансовую службу для этой работы. Кроме этого, риски, непосредственно связанные с финансовым состоянием, и финансовые риски респондентами отмечены как наиболее весомые.

Потребность в системном риск-менеджменте обуславливается, по мнению принимавших участие в опросе, совершенствованием механизмов управления и снижением уровня случайных потерь. При том, что опрашивались организации, знакомые с риск-менеджментом, более четверти оценили систему риск-менеджмента в своей организации «неудовлетворительной» и «скорее неудовлетворительной». Причины такого положения дел респонденты видят в отсутствии квалифицированных специалистов, отсутствии структурированной информации для анализа и в непонимании высшим руководством стратегической важности риск-менеджмента.

Несмотря на желаемый системный характер риск-менеджмента во мнениях респондентов, с практической точки зрения более высока доля организаций, в которых риски рассматриваются по отдельности либо специалисты ищут подходы к решению проблем управления рисками. Проблемы же, которые тормозят организацию системы риск-менеджмента, носят преимущественно методологический и статистический характер. Под статистическими проблемами понимаются трудности с обеспечением необходимыми статистическими данными соответствующих

специалистов. Методологические трудности связаны как с оценками отдельных рисков, так и со сведением и оценкой суммарного риска.

Таким образом, стремление специалистов к организации системы риск-менеджмента на уровне всего предприятия не ограничивается вопросами о необходимости риск-менеджмента или вопросами финансирования. Респонденты озабочены методологией оценки, анализа и управления рисками в деятельности своих предприятий.

Вышеизложенное позволяет сделать следующие выводы.

– складывается тенденция повсеместного применения методик риск-менеджмента на предприятиях Новгородской области.

- более широко и системно риск-менеджмент реализован на предприятиях финансового сектора, более фрагментарно и выборочно – в других секторах экономики региона.

- система риск-менеджмента внедряется «сверху», так как очевидные преимущества ее применения, в первую очередь, осваиваются топ-менеджментом для обеспечения финансовой устойчивости и получения преимуществ в конкурентной борьбе.

- на предприятиях крупного бизнеса риск-менеджмент внедряется системно, на основе международного опыта, с применением зарубежных программных комплексов и иностранных консультантов.

- на предприятиях среднего и малого бизнеса идет освоение отдельных зарубежных методик риск-менеджмента, более подходящих для решения отдельных вопросов управления рисками конкретной фирмы. Чаще всего эту работу ведут специалисты бухгалтерии под руководством финансового директора. Программным обеспечением являются самостоятельные наработки программистов этих же предприятий;

- менее всего идеи риск-менеджмента применяются в малом бизнесе всех отраслей экономики региона. А если они и применяются, то применяются индивидуальными предпринимателями «на свой страх и риск», «по интуиции», при этом никак не связываются с современной отраслью теории управления.



# ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ

## 3.1 Совершенствование методики оценки рисков в предпринимательских структурах

В целях эффективного применений различных методов и приемов оценки рисков экономического субъекта необходимо особенное внимание уделять научно обоснованной классификации рисков предприятия.

Так, в классификации рисков хозяйствующего субъекта, нами предлагается использовать взаимосвязи между бизнес-процессами, через которые появляется четкая возможность установления причинно-следственных связей рисковых событий и определения наиболее полного перечня факторов рисков и последствий от их реализации.

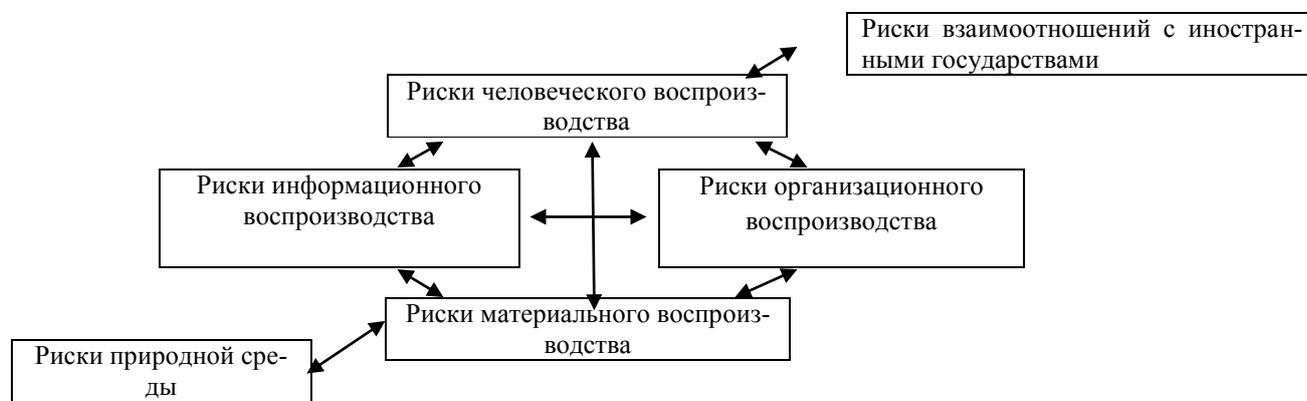


Рисунок 45 – Модель рисков человеческого воспроизводства

Видится необходимость подхода к классификации рисков, который базируется на двух основополагающих и взаимосвязанных между собой принципах:

1. Принцип декомпозиции и объединения рисков исходя из масштабов их значимости и возникновения. Данный принцип заключается в следующем:

– любой риск, оказывающий воздействие на компанию в целом, может быть де-

компонован до рисков уровня подразделений, входящих в организационную структуру компании;

– риски, возникающие на уровне подразделений компании, могут быть объединены в совокупности рисков, каждая из которых будет оказывать воздействие на деятельность всей организации;

– каждый риск уровня подразделения должен формулироваться в терминах конкретного рискового события.

2. Принцип классификации рисков по бизнес-процессам, в которых они возникают.

В целях декомпозиции или объединения рисков могут применяться факторный, сценарный анализ, метод аналогов. Практическая реализация принципа декомпозиции/объединения основана на определении принадлежности каждого риска (фактора риска) бизнес-процессам, осуществляемым компанией, в которых он может возникать. Поскольку бизнес-процессы компаний из различных отраслей экономики, как правило, имеют как общие, так и специфические бизнес-процессы, следовательно, данная классификация может быть применима как для любого хозяйствующего субъекта (с некоторыми корректировками), так и отражает специфику рисков металлургической компании.

Рассмотрение бизнес процессов предлагается на предприятии металлургической промышленности ЗАО «Новгородский металлургический завод». Завод построен группой ЗАО «Русская медная компания» «с нуля», введен в эксплуатацию в 2003 году. ЗАО «НМЗ» специализируется на переработке вторичного сырья с содержанием меди от 60% до 95%. Продукцией завода являются медь катодная марки М00К, соответствующая стандартам LME, и высококачественная медная катанка.

Проект и строительство завода выполнены по технологии и при участии компании Outotec (ранее Outokumpu Technology Oy, Финляндия). В строительстве предприятия использована передовая технология Wetmet. Это уникальное предприятие для России: в рамках одного производственного комплекса действует несколько переделов меди от сырья до готовой продукции: потребляя в качестве сырья медный лом, предприятие производит медные катоды и медную катанку.

Последовательная модернизация завода позволила увеличить производственную мощность за несколько этапов: от 40 до 75 тысяч тонн медных катодов в год.

На заводе успешно прошел испытания и действует троф-конвертер производства Outotec для переработки сплавов с низким содержанием меди. Медь рафинируется до состава 96-98%. Производственный комплекс НМЗ включает в себя 180-тонную плавильную печь Maerz (Германия) для переработки богатого медью лома, разливочный комплекс Outotec, электролизные ванны, прочее оборудование немецкого, финского, французского, российского и бельгийского производства. На заводе смонтированы установки для очистки отходящих газов, безотходной переработки загрязненного электролита, очистки использованной воды.

В 2005 году на предприятии была смонтирована линия катанки SCR 2000 по технологии американской компании SouthwireCompany производительностью до 100 тысяч тонн медной катанки в год. Качество катанки, произведенной подобным способом соответствует классу А.

Таблица 9 – Состав и структура продукции и услуг ЗАО «НМЗ»

Наименование продукции, услуг	2010 г.		2011 г.		2012 г.	
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу
Катанка медная	3332892	83,5	3599986	78,6	1711397	60,27
Катоды медные	111410	2,80	108291	2,46	546598	19,2
Побочная продукция	28143	0,7	167227	3,75	413209	14,5
Услуги по переработке давальческого сырья	517261	12,9	704809	15,49	171501	6,03
Итого	3989709	100,00	4580333	100,00	2842705	100,00

Исходя из данных таблицы 9, можно сказать, что наибольшую долю в структуре продукции и услуг ЗАО «НМЗ» занимает катанка медная (в 2010 г. – 83,5%, в 2011 г. – 78,6%, в 2012 г. – 60,27%), прочие услуги и материалы. Значительную долю в структуре занимают услуги по переработке давальческого сырья (в 2010 г. – 12,9%, в 2011 г. – 15,49%, в 2012 г. – 6,03%). В целом объем реализации в 2012

г. по сравнению с предыдущими периодами увеличился, что является положительным моментом в деятельности ЗАО «НМЗ». Учитывая специфику деятельности ЗАО «НМЗ» классификацию всех рисков на основе их принадлежности к бизнес-процессам возможно представить в таблице 10.

Таблица 10 – Классификация рисков предприятия ЗАО «НМЗ»

Вид риска	Бизнес-процесс	Оперативный риск
1	2	3
предпринимательский	Снабжение	Рост стоимости материалов, сырья, оборудования Срыв сроков поставки материалов, сырья, оборудования Поставка материалов, сырья, оборудования несоответствующего качества Выдача в производство МТР несоответствующего качества Порча МТР в результате несоблюдения условий хранения Нехватка складских площадей Порча МТР в ходе погрузочных работ Рост стоимости энергоресурсов
	Производство	Некорректное планирование производства Срыв производственной программы Возникновение "узких мест" Аварии, инциденты Несчастные случаи
	Сбыт	Снижение уровня спроса и цен на продукцию Введение заградительных мер на экспорт металлопродукции из РФ Нарушения, связанные с ограничением конкуренции Появление товаров-заменителей
	Управление транспортом	Неверное построение логистики Рост стоимости транспортных услуг, перевалки грузов Аварии в процессе перевозок
	Управление системой технического обслуживания и ремонтов	Моральный и физический износ ОПФ Некорректная оценка технического состояния Привлечение организаций, не соответствующих требованиям компании Неисполнение обязательств подрядной организацией Низкий уровень качества и объемов проведенных ремонтов Аварии, инциденты в ходе проведения ремонтных работ Несчастные случаи в ходе проведения ремонтных работ Отсутствие или утеря технической документации
	Управление качеством продукции	Ужесточение требований к качеству металлопродукции Несоответствие средств и методов измерения показателей качества требуемому уровню
	Управление информационными технологиями	Рост стоимости вычислительной техники, оборудования и программного обеспечения Неисполнение обязательств поставщиками и подрядчиками Нарушение требований законодательства в области защиты

		прав интеллектуальной собственности Сбои в работе аппаратных устройств, потеря информации
	Инвестиционная деятельность	Рост стоимости затрат на реализацию проектов капитального строительства Увеличение сроков реализации проектов Аварии, инциденты, несчастные случаи в ходе СМР Ошибки в процессе проектирования Низкий уровень интегрированности новых агрегатов и технологий в производственную цепочку компании Снижение стоимости портфеля ценных бумаг Банкротство эмитентов и банков Незапланированный рост стоимости приобретаемых активов Потеря контроля над объектом интеграции Страновой риск и особенности организации бизнеса
	Управление финансами	Неисполнение обязательств финансовой организацией Отсутствие ликвидности Обращение взысканий по обязательствам третьих лиц Рост плавающих процентных ставок Предъявление требований по досрочному гашению кредитов Обращение взысканий по выданным поручительствам Нарушение обязательств по расчетам с контрагентами Ошибки и нарушения при формировании отчетности Штрафы и пеня за нарушения Валютный риск
	Планирование и анализ ФХД	Некорректная экономическая оценка технических решений Некорректная оценка стоимости закупаемых МТР, работ услуг
	Бухгалтерский учет	Нарушение требований законодательства в области налогообложения и формирования отчетности Предъявление налоговых претензий Предъявление претензий внешним аудитором

На основании взаимосвязи бизнес-процессов между собой (наличие "цепочек" бизнес-процессов через описание входов-выходов бизнес-процессов) возможно четко установить причинно-следственные связи рисков событий и определить максимально полный перечень факторов рисков и последствий от их реализации.

Данный подход позволяет на практике реализовать построение цепочки влияния, например, риска поставки в компанию некачественных материально-технических ресурсов на риск аварии или выпуска некачественной продукции.

Для расчета степени риск отдельных бизнес-процессов предприятия в диссертации предлагается следующая формула:

$$R_i = K_i \times V_{\max}, \quad (1)$$

где  $R_i$  - фактический балл риска отдельного производственного процесса;  
 $K_i$  – весовой коэффициент;  
 $V_{max}$  – максимальный балл риска.

Таблица 11 – Расчет степени риска по классификационным группам на примере ОАО «Новгородский металлургический завод»

Бизнес-процесс	Коэффициент вероятности наступления риска, $K_i$	Максимальный уровень риска, баллы, $V_{max}$	Фактический балл $i$ -го риска, $R_i$
<b>снабжение</b>			
рост стоимости сырья, материалов, комплектующих	0,3	5	1,5
рост энергоресурсов	0,3	5	1,5
срыв срока поставок материалов,	0,2	5	1
выдача в производство некачественных материалов, оборудования	0,2	5	1
нехватка складских помещений	0,2	5	1
порча материально-технических ресурсов в результате несоблюдения условий хранения	0,1	5	0,5
порча материально-технических ресурсов в при погрузочных работах	0,3	5	1,5
поставка материалов, комплектующих, оборудования несоответствующего качества	0,2	5	1
Итого		40	9
<b>производство</b>			
некорректное планирование производства	0,02	5	0,1
срыв производственной программы поставок	0,18	5	0,9
возникновение узких мест	0,15	5	0,75
аварии, форс-мажорные обстоятельства	0,2	5	1
несчастные случаи	0,09	5	0,45
Итого		25	3,2
<b>сбыт</b>			
падение спроса и цен на продукцию	0,7	5	3,5
введение заградительных мер на экспорт металлопродукции	0,6	5	3

нарушения, связанные с ограничением конкуренции	0,7	5	3,5
появление товаро-заменителей	0,2	5	1
Итого		20	11
<b>транспорт</b>			
неверное построение логистики	0,7	5	3,5
рост стоимости транспортных услуг	0,4	5	2
аварии грузоперевозок	0,3	5	1,5
Итого		15	7
<b>техническое обслуживание и ремонт</b>			
моральный и физический износ ОПФ	0,2	5	1
некорректная оценка технического состояния	0,1	5	0,5
привлечение организаций, не соответствующих требованиям компании	0,3	5	1,5
неисполнение обязательств подрядчика	0,1	5	0,5
низкий уровень качества и объемов проведенных ремонтов	0,08	5	0,4
аварии, инциденты в ходе ремонтных работ	0,07	5	0,35
несчастные случаи в ходе проведения ремонтных работ	0,007	5	0,035
отсутствие (утеря) технической документации)	0,07	5	0,35
Итого		40	4,635
<b>управление качеством продукции</b>			
ужесточение требований к качеству металлопродукции	0,2	5	1
несоответствие средств и методов измерения показателей качества требуемому уровню	0,3	5	1,5
запрет на экспорт продукции	0,1	5	0,5
Итого		15	3
<b>управление информационными технологиями</b>			
рост стоимости вычислительной техники, оборудования, программного обеспечения	0,5	5	2,5
невыполнение обязательств поставщиками и подрядчиками	0,3	5	1,5
нарушение требований законодательства в области защиты прав интеллектуальной собственности	0,1	5	0,5
аппаратные сбои , потеря информации	0,1	5	0,5
Итого		50	11

В качестве экспертов при применении данной методики могут выступать: руководитель предприятия и руководители подразделений, их заместители, главный бухгалтер, главный инженер, главный технолог, главный механик и ведущие специалисты предприятия.

Полученные данные распределяются в соответствии со шкалой риска (таблица 12).

Таблица 12 – Шкалы вероятности рискованных баллов по отдельному виду риска

Бизнес-процесс	□ баллов по J-му бизнес-процессу, max	Шкала оценки риска по бизнес-процессам, баллы		
		высокий	умеренный	низкий
снабжение	40	17-24	9-9916	0-8
производство	25	11-15	6-10	0-5
сбыт	20	9-12	5-8	0-4
транспорт	15	7-9	4-6	0-3
техническое обслуживание и ремонт	40	17-24	9-16	0-8
управление качеством продукции	15	7-9	4-6	0-3
управление информационными технологиями	50	21-30	11-20	-010
Итого	205	83-123	42-82	0-41

Расчет в целом по бизнес-процессам предлагается проводить в таблице 13, в которую переносятся значения из таблицы 12.

Таблица 13 – Оценка риска бизнес-процессов

Бизнес-процесс	S баллов по J-му бизнес-процессу, max	S фактических баллов по J-му процессу	Шкала оценки риска по бизнес-процессам, баллы		
			низкий	умеренный	высокий
снабжение	40	9		1	
производство	25	3,2	1		

сбыт	20	11		1	
транспорт	15	7			1
техническое обслуживание и ремонт	40	4,635	1		
управление качеством продукции	15	3	1		
управление информационными технологиями	50	11	1		
Итого	205	48,835		1	

В целом по группе коммерческого риска, включающего в себя проанализированные выше бизнес-процессы степень риска рассчитывается от общей суммы баллов, полученных в ходе исследования.

Методика проведения данного расчета позволяет дать экспертную оценку коммерческих рисков по бизнес-процессам предприятия и на основе значения показателей разрабатывать новую или корректировать действующую стратегию производственно-хозяйственной деятельности, а также учитывать и отслеживать рисковые моменты в оперативной деятельности предприятия.

Проведенное нами исследование показало, что оценив количественно вероятность наступления предприятие используя функции риск-менеджмента может дать оперативный анализ состояния бизнес-процессов в online- режиме.

Разработанная методика оценки риска в отличается оперативностью, мобильностью и адекватностью оценки рисков. Методика направлена на повышение устойчивости предприятия в рискованных ситуациях и позволяет минимизировать предстоящие риски, не позволяя им реализоваться или реализоваться не в полной мере.

### **3.2 Мероприятия по совершенствованию управления рисками и методы защиты коммерческих предприятий от рисков**

Одна из задач инженерных служб любой фирмы при лидировании службы риск-менеджмента — постоянное профессиональное сканирование, мониторинг, прогнозирование и оценка (таблица) внешней среды, снабжение адми-

нистративной системы своевременной информацией для принятия соответствующих решений.

Выявление состава и мощности участников конкурентного сосуществования, структура производственных мощностей, механизмы взаимодействия, технологический прогресс в смежных областях, экономические тренды и законодательные течения, а также многое другое в том же роде могут стать серьезными опасностями, если не взять их под контроль еще на уровне риска. Кроме того, следует стараться снижать для себя выходные барьеры своих рыночных ниш, чтобы быть способным легко и без сокрушительных потерь уйти с определенного рынка. Вовремя уйти — это большое искусство и трудная задача стратегического менеджмента, а вовремя и в полной мере вооружить руководство данными и критериями для принятия таких судьбоносных решений - это большое искусство и трудная задача риск-менеджмента.

Успех управления рисками зависит от инструментария, которым располагает риск-менеджер в конкретной экономической, юридической и организационной среде. В самом общем виде средства реагирования на риск могут делиться на четыре класса:

- а) воздействия на источник риска (атакующие меры);
- б) воздействия на внешнюю среду организации («экологические» меры);
- в) воздействия на самоорганизацию (объект, субъект), экспонированную на риск (адаптация);
- г) комбинированные воздействия на источник, среду и организацию. Далее эти воздействия можно систематически детализировать по элементам, из которых состоят источник, среда и организация.

Эмпирически арсенал риск-менеджера может быть представлен следующим (но не окончательным) перечнем:

1. Рост конкуренции
2. Переход ключевого персонала к конкурентам
3. Изменение запросов потребителей
4. Неправильная стратегия, нехватка рыночных данных

5. Прогулы
6. Сбои в информационных системах
7. Колебания в цене биржевых товаров
8. Перебои в поставках
9. Ошибки в инвестировании
10. Отставание от развития техники
11. Несоответствие законам и правилам
12. Природные катастрофы
13. Демографические изменения и изменения потребительской базы

Результат объективного изучения лидирующих фирм, которые извлекают из своего риск-менеджмента наибольшую пользу.

Список критериев:

1. Одинаковое внимание уделяется и рискам, которые можно измерить количественно, и рискам, не поддающимся количественному описанию.
2. Риски идентифицируются, описываются и квалифицируются возможно более точно, не хоронятся в общих выражениях и группировках.
3. Осознание риска пронизывает всю фирму: результаты работы, цены, прогнозы и доходы — все оценивается с учетом рисков, платежные схемы и очередность отражают приоритеты управления рисками.
4. Ответственность за управление рисками четко распределена между всеми сотрудниками фирмы, не изолирована в отдельном подразделении.
5. Риск-менеджеры решительны, могут настоять на своем.
6. Фирма уклоняется от продуктов, союзов и сделок, которые плохо понимает.
7. Неопределенность воспринимается естественно. При принятии решений рассматриваются разные сценарии.
8. Риск-менеджеры подконтрольны регулярному внутреннему аудиту, стремящемуся сопоставить расходы на управление рисками с его результатами.
9. Риск-менеджмент производит прибавочную стоимость, повышая шансы проектов на успех.

10. Организационная культура признает четко определенные риски. Риск-вый «аппетит» фирмы воспринимается и понятен всем членам организации.

Первое направление совершенствования механизмов защиты предприятий от рисков связано с необходимостью развития риск-менеджмента в российских компаниях до уровня, который определяется условиями внешней среды.

Автор исходит из предположения, что современный кризис является системным, а его истинные причины определяются глобальными изменениями мировой экономики, которые привели к неэффективности существующих механизмов управления и регулирования.

Кризис вызван множеством факторов, включающих, в том числе, "бездействие правительства США и его ошибочные действия, устаревшую американскую и глобальную финансовую регулируемую систему, принятие на себя финансовыми институтами чрезмерных рисков".

Экономический кризис 2007-2009 гг. высветил следующие (но не единственные) негативные аспекты, представляющие интерес в рамках данной статьи:

1. Органы государственной власти государств не способны в полной мере регулировать процессы функционирования финансовых рынков, прогнозировать и предупреждать развитие негативных тенденций.

2. Бизнес-субъекты не способны своевременно выявлять тенденции к ухудшению внешней макросреды и оперативно реагировать на них.

Ввиду слабости инструментов диагностики и раннего предупреждения о развитии кризисных явлений в экономике бизнес-сообщество фактически остается "один на один" с рисками макросреды.

При этом возможные заявления относительно того, что кризисные явления носят глобальный характер и, следовательно, компаниям объективно определена пассивная роль, заслуживают, по меньшей мере, обсуждения. Автор считает, что, вне зависимости от внешних обстоятельств и объективных факторов внешней среды, хозяйствующие субъекты обязаны выявлять риски. К данному случаю, как никакое другое, лучше всего подходит выражение "Предупрежден - значит, вооружен". Информированность о рисках явным или неявным образом накладывает

отпечаток на решения, которые принимаются топ-менеджментом компаний. Вне зависимости оттого, насколько каждая конкретная компания в состоянии отвечать глобальным вызовам, менеджмент получает временной ресурс для того, чтобы:

- свести неизбежные потери к минимуму;
- по возможности извлечь из негативных ситуаций возможность реализовать сильные стороны компании и занять доминирующее положение на рынке.

С учетом того, что риски в современном мире носят глобальный характер, должна быть создана адекватная глобальная система защиты от рисков. Этот тезис, в свою очередь, не отменяет необходимости развития риск-менеджмента в конкретных компаниях, т.к. в целом это будет способствовать повышению культуры риск-менеджмента в бизнес-среде. С учетом того, что между бизнесом и государством существует переток управленцев, установлены инструменты взаимного учета интересов и т.д., развитие риск-менеджмента в корпорациях будет способствовать отражению его норм в правовом поле государств.

Упрощенный перечень необходимых элементов системы управления рисками и их последовательность широко известны и представлены ниже:

1. Выявление рисков.
2. Экспертная и количественная оценка рисков.
3. Разработка мероприятий по снижению рисков.
4. Реализация и контроль выполнения мероприятий по снижению рисков.
5. Формирование отчетности и оценка эффективности процедур управления рисками.

К сожалению, большинство компаний, в том числе имеющих в своих структурах функции или подразделения риск-менеджмента, демонстрируют неготовность к решению подобных задач. Функция риск-менеджмента, как правило, носит формальный характер.

На основании информации из открытых источников, материалов тематических конференций были определены функции, наиболее часто выполняемые риск-менеджерами зарубежных и российских компаний. Как правило, это:

- выявление рисков путем проведения интервью о рисках с топ-менеджерами компаний;
- организация экспертной оценки рисков;
- построение карты рисков, т.е. графическое отображение выявленных рисков в координатах "ущерб" / "вероятность";
- формирование соответствующих разделов внешней отчетности компаний.

Как показывает практика, перечисленные выше функции составляют крайне незначительную часть процедур риск-менеджмента.

Ввиду этого не представляется возможным говорить о том, что риск-менеджмент в настоящее время находится на высоком уровне развития. Данные выводы подтверждают результаты исследования, проведенного "Русским обществом управления рисками" ("РусРиск"), которые свидетельствуют, что более 65% руководителей компаний выделяют в качестве основной проблемы внедрения процедур управления рисками сложности с разработкой методологии количественной оценки различных рисков.<sup>6</sup>

Данное исследование подтверждает тезис о том, что риск-менеджмент в российских компаниях ограничивается процедурами выявления и экспертной оценки рисков. Количественная оценка рисков, как правило, не проводится, а, следовательно, нельзя говорить о полноценном выполнении дальнейших этапов управления рисками: разработке мероприятий по снижению рисков, реализации мероприятий, проведении оценки эффективности системы управления рисками.

Автор считает проведение количественной оценки рисков необходимым условием организации эффективного управления рисками, поскольку наличие количественной оценки позволяет осуществить следующее.

1. Избежать субъективизма и заинтересованности экспертов, производящих оценку.
2. Адекватно отразить воздействие риска на показатели финансово-хозяйственной деятельности и параметры бюджета компании, без чего, в свою очередь, становится невозможным принятие решения о допущении (принятии) или минимизации риска.

3. Сопоставлять величину риска со стоимостью мероприятий по снижению риска - т.е. оптимальным образом распределять ресурсы компании.

Необходимо отметить, что проведение количественной оценки рисков (включая разработку соответствующих методик) является достаточно затратным, с точки зрения трудовых, материальных и временных ресурсов, делом. Тем не менее, без проведения этого важнейшего этапа в бизнес-процессе управления рисками невозможно становление всей системы риск-менеджмента.

Второе направление связано с необходимостью разработки методического обеспечения процессов внедрения и функционирования риск-менеджмента, отсутствием механизма оценки влияния риска на результаты деятельности компании.

Многие российские и зарубежные компании полагают, что на текущий момент не существует единых механизмов внедрения и организации дальнейшего функционирования процедур управления рисками в компании.

В основном, риск-менеджмент внедряется в формате отдельного проекта, который реализуется либо силами работников компании, либо силами привлеченных консультантов. Возможен также третий, наиболее распространенный, вариант - выполнение проекта силами штатных работников компании при участии внешнего консультанта.

При этом этапы проекта, цели и задачи формулируются исходя из специфики деятельности компании и видения системы риск-менеджмента ее заказчиком, т.е. высшим руководством. Проблема заключается в том, что зачастую сам заказчик не способен четко сформулировать свои требования. Причина этого, как уже говорилось выше, заключается в нежелании или неспособности осознания топ-менеджментом того уровня угроз, которым подвержена деятельность компании. В результате, довольно часто итогом внедрения системы управления рисками являются процедуры, востребованные и поддерживаемые самим риск-менеджером, т.е. не решается одна из основных задач любого внедрения - система не может существовать автономно, система не востребована ее потенциальными пользователями.

Данный тезис может быть проиллюстрирован информацией, подготовлен-

ной по результатам упомянутого выше исследования общества "РусРиск", которая свидетельствует о том, что 50% топ-менеджеров считают, что в задачи риск-менеджера входит функция "разработки и реализации программы управления рисками". То есть риск-менеджер выявляет риск, оценивает его и сам же управляет. Прежде всего, речь идет о таких функциях риск-менеджера, как организация страхования имущественных рисков, ответственности, а также хеджирование валютных, процентных и других рыночных рисков. При этом только 27% риск-менеджеров должны выполнять функции по повышению уровня осведомленности по вопросам управления рисками среди работников организации.

Безусловно, при такой организации риск-менеджмент существует как "вещь сама в себе" и востребован самим риск-менеджером.

Мы убеждены, что рисками должен управлять каждый работник компании в рамках своих полномочий и компетенции. Задача риск-менеджера - не управлять рисками компании, а организовать выполнение этих функций ее работниками, включая топ-менеджеров. Только в этом случае процесс управления рисками может "вырасти" из узкоспециализированного вида деятельности отдельного подразделения до полноценной системы, охватывающей всю компанию.

Для решения этой задачи автор предлагает методическое обеспечение внедрения и интеграции риск-менеджмента в систему управления компании, которое включает в себя описание процедуры выполнения следующих этапов:

1. Выявление рисков работниками компании на всех уровнях управления: работник - подразделение - топ-менеджер.
2. Анализ факторов и последствий от реализации рисков и формирование "цепочек" рисков, основанных на причинно-следственной связи факторов и последствий.
3. Проведение количественной оценки рисков по имеющимся либо разрабатываемым методикам.
4. Определение степени влияния рисков на показатели финансово-хозяйственной деятельности компании и параметры бюджета.

5. Консолидация рисков уровня структурных подразделений (проектов) до рисков уровня компании.

6. Сопоставление рисков и их факторов с бизнес-процессами компании и определение руководителей из числа топ-менеджеров, на которых возлагается ответственность за управление рисками уровня компании.

7. Разработка работниками, на которых возложена ответственность за управление рисками, мероприятий по снижению рисков, определение их стоимости и эффекта от реализации.

8. Сопоставление величины риска со стоимостью мероприятий по его снижению и принятие решения о целесообразности выполнения мероприятий.

9. Разработка календарных графиков выполнения мероприятий и организация системы периодической отчетности о ходе выполнения мероприятий.

10. Контроль выполнения мероприятий по снижению рисков, включая отчетность руководителей, ответственных за управление рисками перед органами управления компании.

11. Организация мониторинга рисков, в отношении которых было принято решение о нецелесообразности выполнения мероприятий по их снижению. Процесс мониторинга позволяет оперативно применить методы его снижения в случае появления сигналов о нарастании риска.

12. Формирование отчетности о рисках и мероприятиях по их снижению для органов управления компании и оценка эффективности процедур управления рисками по установленным критериям.

Как следует из представленной выше информации, соблюдены все основные принципы риск-менеджмента: выявление риска - оценка риска - минимизация риска. Тем не менее, сложность внедрения риск-менеджмента в компаниях заключается в том, что ни в отечественной, ни в зарубежной литературе не представлена информация о том, как реализовывать представленные принципы. По мнению автора, разработанный алгоритм дает ответ на вопрос "Как делать", являясь, по сути, технологией "knowhow".

Как было заявлено выше, одной из проблем, возникающих в ходе внедрения

процедур управления рисками, является отсутствие понимания и заинтересованности топ-менеджмента в наличии в компании реально действующей системы риск-менеджмента.

С целью решения этой задачи предложен подход, позволяющий обосновать необходимость глубокого внедрения риск-менеджмента. Подход заключается в том, что топ-менеджменту либо акционерам компании предлагается не только количественная оценка рисков, но также расчет влияния рисков на параметры бюджета и результаты деятельности компании.

Привлекательность данного подхода заключается в том, что заинтересованные стороны обеспечиваются информацией о том, насколько могут отклониться фактические результаты деятельности от запланированных.

Прежде всего, речь идет о таких агрегированных показателях, как: расходы, выручка, прибыль, EBITDA<sup>53</sup>, а также некоторые коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость компании, установленные в кредитной документации по требованию кредиторов компании (ковенанты).

Возможное изменение ключевых показателей деятельности отображается в формате принятых в компании стандартных бюджетных форм. Данный формат позволяет потребителю информации о рисках трансформировать свое представление о рисках как о неких абстрактных событиях с неизвестными последствиями в реальные убытки.

Кроме того, необходимо обратить внимание на такой важный момент, как совмещение во времени этапа разработки мероприятий по снижению рисков и момента принятия решения об их реализации с циклом формирования бюджета компании. Данное решение позволяет безболезненно "вписать" в структуру затрат и бюджет компании расходы на выполнение мероприятий по снижению рисков, а также обеспечить четкое их выполнение согласно плану выполнения бюджета.

---

<sup>53</sup>(сокр. от англ. Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — аналитический показатель, равный объёму прибыли до вычета расходов по уплате процентов, налогов и начисленной амортизации.

### **3.3 Рекомендации по интеграции системы риск-менеджмента на предприятиях регионального сектора экономики**

В соответствии с проведенными исследованиями сформулируем основные рекомендации по интеграции системы риск-менеджмента для предприятий регионального сектора экономики. Исходя из того, что в диссертационной работе были выявлены наиболее значимые факторы возникновения неопределенности конкретных исходов различных процессов, в частности:

- отсутствие четкого понимания выдвигаемой цели, критериев и показателей их оценки;
- недостаточно полный и необъективный анализ конъюнктуры потребительский рынка;
- игнорирование хозяйственниками появления на рынке новых технологий, которые ими могли бы использоваться в производственных процессах;
- низкая страховая культура, не позволяющая проводить превентивные мероприятия по снижению природных рисков;
- неопределенность конъюнктуры, вытекающей из непостоянства спроса-предложения на товары, деньги и факторы производства;
- многовариантность сфер приложения капиталов и разнообразие критериев предпочтительности инвестирования средств;
- ограниченность знаний об областях бизнеса и коммерции;
- и ряд многих других обстоятельств.

*То можно сделать вывод о том, что* большая часть предпринимательских структур осуществляет свою хозяйственную деятельность при достаточно неблагоприятных условиях. А имеющие место кризисные периоды увеличивают долю риска и, соответственно, число убыточных фирм и предприятий. При этом значительное количество ликвидированных или обанкротившихся предприятий позволяет судить о том, что не учитывать фактор риска в предпринимательской деятельности чревато рядом негативных последствий.

В соответствии с региональной отраслевой спецификой можно сделать вывод,

что не зависимо от конкретного производства основная цель риск-менеджмента компании будет заключаться в обеспечении максимальной эффективности управления рисками хозяйственной организации.

Как известно, эффективность любой деятельности можно определить как отношение эффекта, полученного в результате указанной деятельности, к затратам, которые были понесены в процессе ее осуществления. Эффективность риск-менеджмента можно определить по следующей формуле:

$$\text{ЭРМ} = \text{Э}/\text{З},$$

где ЭРМ – эффективность риск-менеджмента;

Э – эффект, полученный в результате управления рисками;

З – затраты, понесенные в процессе осуществления риск-менеджмента.

Причем эффект (Э) представляет собой разницу между совокупной выгодой (СВ), полученной в результате управления рисками, и понесенными при этом затратами.

Для определения эффекта риск-менеджмента используем следующую формулу:

$$\text{Э} = \text{СВ} - \text{З}$$

Поскольку риск-менеджмент затрагивает самые разнообразные сферы деятельности организации, то все используемые в расчетах показатели целесообразно приводить в стоимостном выражении. Это позволит унифицировать исходную фактологическую базу и избежать путаницы. Поскольку именно недостаточность, необоснованность конкретных вариантов оценки риска и приводит к тем неблагоприятным последствиям, которые существенно выдвигаются за установленные финансовые рамки отведенных на них фондов предприятия.

В связи с этим для менеджмента предприятий, а конкретно для той его части, что занимается решением вопросов связанных с рисковыми ситуациями в различных сферах функционирования необходимо наиболее пристальное внимание уделять:

– профилактике возникновения рисков;

– минимизации размеров ущерба, которые были причинены отдельными рисками;

– максимизации дополнительной прибыли, которая может быть получена в результате управления рисками.

Для предприятий регионального сектора экономики первую задачу можно решить посредством прогнозирования рисков и их своевременной нейтрализации. В рамках решения второй задачи осуществляется создание внешних и внутренних страховых и резервных фондов, за счет средств которых можно частично или полностью компенсировать негативные последствия рисков. Выполнение третьей задачи может быть обеспечено путем рационального использования ситуаций риска с целью максимизации получаемой фирмой прибыли.

Поскольку в диссертационной работе выявлено, что современное развитие методологического обеспечения риск-менеджмента связано со следующими тенденциями или закономерностями:

а) возрастанием роли внутреннего корпоративного контроля, составной частью которого должен стать тотальный риск-контроль;

б) усилением значимости методов и инструментов управления совокупным рисковым профилем предприятия – так называемый интегрированный риск-менеджмент в масштабе всей предпринимательской структуры.

По этому, основная концептуальная задача тотального риск–контроля состоит в том, что из попыток удовлетворить регулятивным требованиям риск-менеджмент должен превратиться в имманентную составляющую в деятельности бизнес-структур.

Сущность интегрированного риск-менеджмента заключается в реализации новых механизмов и инструментов увеличения стоимости акционерного капитала за счет принятия рисков. В указанной концепции интегрированный подход относится как к совокупному использованию методов реализации стратегии риск-менеджмента, так и к совокупности всех хозяйственных рисков, с которыми сталкивается организация в процессе осуществления предпринимательской деятельности.

Необходимо отметить, что в настоящее время большинство российских предприятий традиционно считают риск-менеджмент специализированным видом деятельности, обособленным от основных функций управления предприятием. В частности, риск-менеджмент отождествляется с управлением отдельными видами региональных хозяйственных рисков (финансовые, производственные, управленческие и др.).

Кроме того, одна из глобальных проблем современного риск-менеджмента состоит в недооценке трудностей восприятия риска лицами, принимающими решения, и в недостаточно формализованных процедурах целеполагания и определения критериев для систем управления рисками, которые учитывали бы иррациональность предпочтений. Стандарты управления рисками стали базой для определения некоторых необоснованных и противоречивых ключевых параметров надзорных органов в области банковского, страхового и пенсионного дела.

Так же одной из важнейших системных проблем, на наш взгляд, является «отсутствие национальных стандартов управления рисками».

Именно стандартизация помогает за рубежом и, по мнению наших респондентов, будет способствовать успешному внедрению и развитию риск-менеджмента в российской практике.

Данное обстоятельство должно стать объектом пристального внимания консультантов в области риск-менеджмента, а так же производителей соответствующего программного обеспечения.

Следует оговориться, что в деятельности значительной части респондентов уже применяются определенные стандарты, в том числе касающиеся управления рисками. Причем эти стандарты рассматривают как технико-производственные, так и финансовые риски.

Согласно исследованию Federation of European Risk Management (FERMA), в большинстве случаев зарубежный опыт указывает на значимость требований регуляторов по контролю относительно внутренних стандартов компаний. Более того, для удовлетворения изменяющихся требований регуляторов около 60% наших респондентов активно используют методы риск-менеджмента во внутриорганиза-

ционном контроле бизнес-процессов. Причем риск-менеджмент в этих случаях напрямую связан с конкретными требованиями стандартизации.

В европейской практике наибольшую популярность имеют «Стандарты управления рисками», предлагаемые Федерацией европейских ассоциаций риск-менеджеров. Эти стандарты являются результатом совместной работы нескольких ведущих организаций, занимающихся вопросами риск-менеджмента в Великобритании, - Института риск-менеджмента (IRM), Ассоциации риск-менеджмента и страхования (AIRMIC), а также Национального форума риск-менеджмента в общественном секторе.

Принятие стандартов, как указано в обозначенном документе, необходимо для достижения единообразия трактовок по ряду ключевых вопросов, а именно в области:

- используемой терминологии;
- процесса практического применения риск-менеджмента;
- организационной структуры риск-менеджмента;
- основного целеполагания риск-менеджмента.

Особенно важно понимание того, что стандарты управления рисками включают в себя как положительные, так и негативные аспекты риска для организации. Таким образом, риск-менеджмент выступает не просто как инструмент бизнес-решений для коммерческих и общественных организаций. В первую очередь, это руководство для любых действий, как в краткосрочном, так и в долгосрочном плане жизнедеятельности организации.

Понятие риск-менеджмента, согласно стандартам FERMA, включает в себя анализ и оценку сильных и слабых сторон организации в самом широком смысле с точки зрения взаимодействия со всевозможными контрагентами.

Существует множество путей достижения целей риск-менеджмента, в том числе в области интеграции на предприятиях регионального сектора и, поэтому, практически невозможно объединить все направления в единый документ. Именно поэтому стандарты управления рисками не призваны быть нормативными, применение которых приведет к заполнению соответствующих форм или к началу

сертификационного процесса. Следуя компонентам стандарта FERMA и выбирая при этом различные способы и методы, организации смогут обеспечить свое соответствие стандартам. При разработке стандартов управления рисками использовалась терминология Международной организации по стандартизации в документе ISO/1 ECGuide 73 RiskManagement.

В Российской Федерации распространением подходов FERMA занимается Русское общество управления рисками (РусРиск), которое является членом названной ассоциации. На основании исследования имеющихся положений, нами сформулированы основные направления для обеспечения успешной интеграции риск-менеджмента региональных производственных структур в частности:

- 1) внедрение реально действующей системы риск-менеджмента на предприятии;
- 2) необходимо четко регламентировать особенности деятельности подразделения по управлению рисками;
- 3) функциональные обязанности и зона ответственности подразделения риск-менеджмента должны определяться основными органами управления обществом с учетом интересов соответствующих групп;
- 4) разработка и принятие на соответствующем уровне методики по определению основных затрат по обеспечению его функционирования риск-менеджмента в соответствии с отраслевой спецификой конкретного предприятия.

Мотивы первого подхода, учитывая уровень развития риск-менеджмента и начальный характер становления этой деятельности в России, представляются довольно адекватными с точки зрения оценки значимости тех или иных рисков конкретного предприятия. Однако этот подход не лишен ряда недостатков, а именно:

- выстраивание управленческой системы исходя только из случившихся рисков фактов, что чревато системной ошибкой неучета ряда будущих опасностей
- «подгонка» имеющихся специалистов в рамки некоей обозначенной системы чревато неблагоприятными последствиями - от излишнего усложнения до непрофильного использования сотрудников. При таком подходе существует опас-

ность фрагментарного подхода в риск-менеджменте компании (отсутствие системы).

Найм риск-менеджера и/или создание службы из профессиональных риск-менеджеров лишен этих недостатков. Второй подход обеспечивает необходимую системность риск-менеджмента, однако являясь более затратным по временным (изменение документооборота, регламентирование бизнес-процессов и т.д.) и финансовым ресурсам.

Компромиссом в этом случае может стать привлечение профессионального риск-менеджера для построения системы управления рисками для конкретной организации, в дальнейшем делегируя функции/полномочия штатным сотрудникам. По всей видимости, так или по схожему сценарию поступают во многих опрошенных компаниях, что подтверждают ответы респондентов: отмечено «пересечение» выбора первого и второго вариантов.

Достоинством «распределенного» подхода с привлечением к задачам риск-менеджмента сотрудников различных подразделений является достижимость формирования системы риск-менеджмента, работающая на уровне всего предприятия. Вместе с тем комплексность по максимально широкому учету рисков присуща в большей степени организации риск-менеджмента с привлечением специалистов в области риск-менеджмента. По мнению специалистов в области управления рисками, для крупных предприятий с широким спектром рисков важна независимость подразделения риск-менеджмента от производственных подразделений, непосредственно влияющих на уровень риска. Необходимость непредвзятого подхода обосновывается тем, что зачастую мероприятия по снижению уровня риска заставляют менять отработанные бизнес-процессы, усложнять и совершенствовать их. Производственные подразделения решают свои специальные задачи: увеличение объемов производства и сбыта продукции, реализация инвестиционной программы. Для устранения конфликта интересов риск-менеджер должен быть свободен от подобных производственных задач и планов. Его функция заключается в том, чтобы при эффективном выполнении поставленных производственных задач не был превышен допустимый уровень риска как в каждом отдель-

ном подразделении, так и в общей системе защиты предприятия от рисков.

Возвращаясь к результатам проведенного диссертационного исследования, следует отметить тот факт, что российскими предприятиями достаточно слабо используются возможности сторонних консультантов в области управления рисками. По всей вероятности, это объясняется комплексом причин. Во-первых, защита от рисков не является зоной первоочередного внимания руководства компаний и инвестиции в эту сферу носят ограниченный характер. Во-вторых, в ряде случаев в этой новой для себя сфере деятельности компаниям зачастую трудно сформулировать задачи для сторонних специалистов, что также ограничивает их контакты с профессиональными консультантами. В-третьих, предложение таких услуг со стороны российских специалистов весьма ограничено в силу малой распространенности такой практики, а услуги зарубежных специалистов либо дороги, либо слабо представлены в России. Наконец, часть респондентов, в частности, те из них, кто прибегает к услугам страховых брокеров, может и не осознавать, что часть услуг, оказываемых брокером, носит консультативный характер. Косвенным образом это подтверждается большой долей респондентов, отметивших страхование в качестве значимого элемента риск-менеджмента.

Аутсорсинг в риск-менеджменте, как одно из направлений обеспечивающее в промышленно развитых странах интеграцию системы риск-менеджмента на региональном уровне, в Российской Федерации до сегодняшнего дня все еще не нашел массового применения; исключения составляют только ряд компаний в основных экономических центрах страны. Не смотря на то, что привлечение консультантов в области управления рисками является достаточно устоявшейся практикой в зарубежных странах. Однако в российских условиях присутствуют свои особенности, которые проявились в ответах наших респондентов. Общий вывод, который можно сделать - это невысокий уровень доверия российских предпринимателей к сторонним консультантам. Прежде всего, треть респондентов предпочитает не привлекать сторонних консультантов вовсе, ориентируясь на применение собственных разработок оценки рисков, которые, по нашему мнению не всегда точно отражают существующие тенденции и правильно учитывают уровни

тех или иных рисков, присущих конкретной компании.

Отдельно следует сопоставить критерии выбора консультанта по управлению рисками. Так, для риск-менеджеров являются менее значимыми положительные отзывы коллег о работе консультанта, здесь, по-видимому, сказывается невысокое мнение об общем отраслевом уровне риск-менеджмента. Аналогичным образом, для респондентов не являются достаточно убедительными рекомендации партнеров и даже акционеров: лишь небольшая часть наших респондентов указали этот критерий удовлетворительным для себя. Зато верифицируемые критерии (проверяемые на практике) являются достаточно убедительными для российских риск-менеджеров. Так, наличие передовых технологий оценки рисков отметили 29% респондентов, а наличие успешных разработок - более половины, 59%. Следует отметить, что в данном вопросе допускалось до двух вариантов ответов, в случае однозначного выбора различия были еще более существенными.

Таким образом, для успешной интеграции риск-менеджмента региональных предприятий в российской действительности консультанты должны обладать не просто набором соответствующих знаний и технологий, но и иметь опыт успешных отраслевых внедрений с учетом изменяющейся внешней и внутренней рыночной конъюнктуры.

Такой подход, по нашему мнению, уместно сопоставлять с современными зарубежными концепциями управления рисками. В частности, по мнению С. Мелтцер, президента Международной федерации ассоциаций рискованного и страхового менеджмента (IFRIMA), наступило время для риск-менеджеров не просто снижать риски, которые они могут определить, но и пользоваться этими благоприятными возможностями для всей компании. Согласно подходам IFRIMA, значение риск-менеджмента на уровне всего предприятия проявляется посредством развития политики и деятельности в трех областях:

- Содействие общим бизнес-целям организации. Все организации должны для достижения успеха держать риски под контролем. Соответственно организованный риск-менеджмент позволит организации контролировать те риски, которые

значимы для всего бизнеса, и использовать возможности от их измерения и управления.

- Установление последовательной и прозрачной структуры для корпоративного управления. Хорошее корпоративное управление требует использования эффективных программ риск-менеджмента, которые утверждались бы советом директоров и исполнялись бы менеджментом. Эти программы должны быть всесторонними и прозрачными, способствующими осознанию риска в организации и предполагающими всесторонние отчеты для акционеров и регуляторов.

- Защита компании от неблагоприятных изменений и катастроф. Защита от неблагоприятных изменений и катастроф требует сравнения внутренних и внешних рисков факторов.

- Вдобавок достижение соответствующей защиты предполагает акцентирование внимания на осуществляемых параллельно уменьшении риска и передаче риска с помощью страхования, хеджирования или других финансовых инструментов. Практика работы с опасностями и страхуемыми рисками за последние годы значительно развилась и обеспечивает защиту организациям от катастрофических рисков, подвергаящих опасностям имущество компании, персонал и его ответственность. Детально отдельные аспекты касающиеся интеграции риск-менеджмента на предприятиях регионального сектора экономики можно представить графически в следующем виде (рисунок 46).

Следует отметить, что интеграция риск-менеджмента не требует весьма трудоемкого пересчета всех имеющихся издержек, распределенных по различным уровням внутри предприятия. И, кроме того, она позволит обеспечить взаимосвязанную оценку эффективности работы всех подразделений как на различных уровнях хозяйствующего субъекта, так и внутри каждого структурного подразделения (в том числе и в разрезе направления деятельности). Интеграция риск-менеджмента внутри предприятия позволяет произвести обратный пересчет показателей работы подразделений и ликвидировать искусственные искажения показателей работы при отражении реализации и затрат на различных уровнях внутри предприятия. То есть интеграция в процесс управления системы риск-

менеджмента будет обеспечивать финансовую рисковую прозрачность как производства в целом, так и для отдельных структурных подразделений компании и может являться, таким образом, одним из основных элементов успешного функционирования предприятия на региональном уровне.

Обобщая вышесказанное можно отметить, что главной целью исследования было изучение российского риск-менеджмента как отдельной и самостоятельной сферы управленческой деятельности, его методологического состояния, отношения руководства компаний к внедрению и оптимизации работы по управлению рисками, присущими предприятию как на локальном, так и региональном уровне.

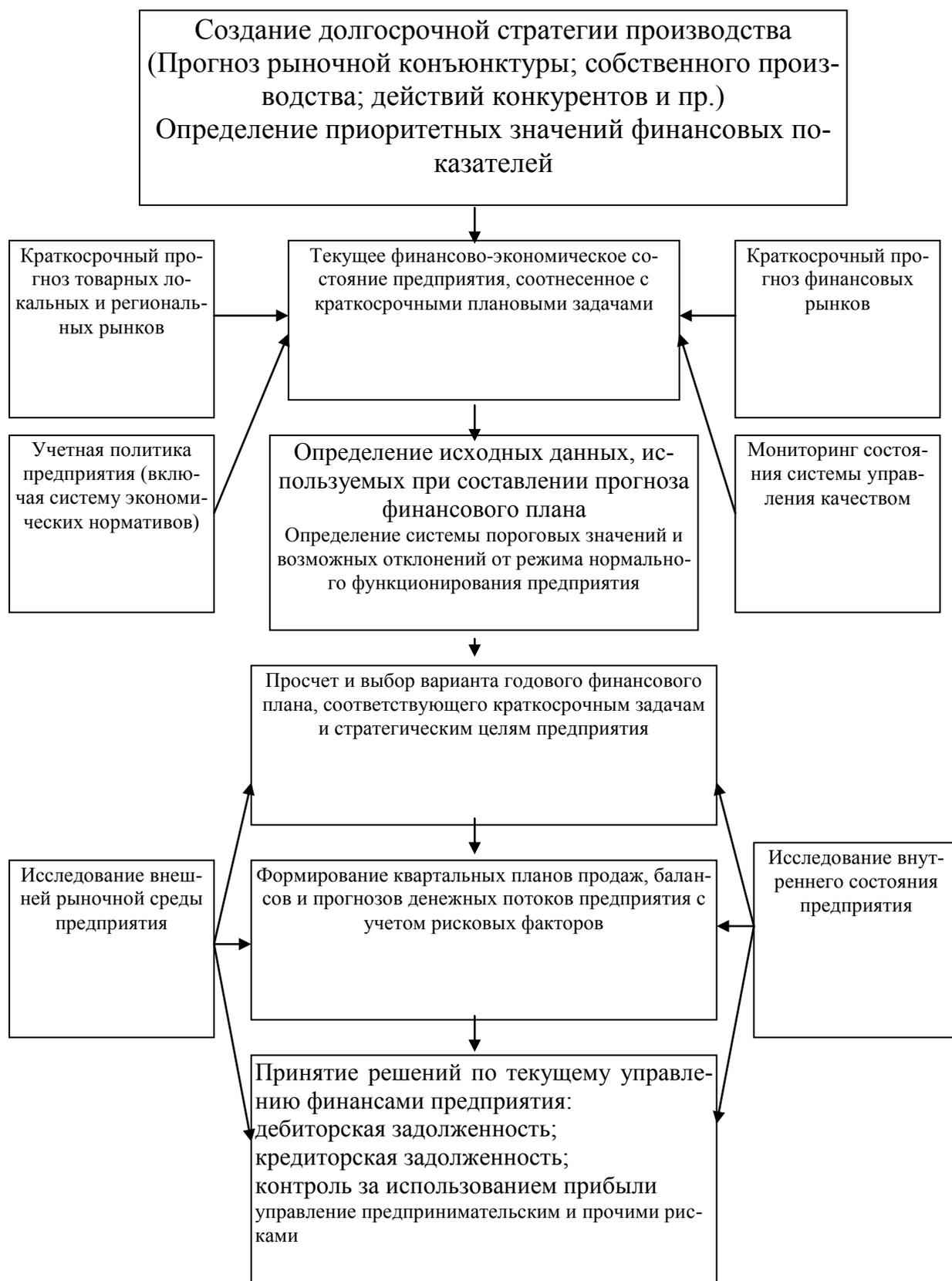


Рисунок 46 – Элементы интеграции риск-менеджмента на предприятиях региона

Полученные в нашем диссертационном исследовании результаты позволяют говорить об интеграции риск-менеджмента и его технологиях независимо от отраслевой специфики; а так же об определенной возможности сопоставления полученных результатов и данных о методах, инструментах, проблемах риск-менеджмента с зарубежными аналогами.

Выявленные в ходе нашего исследования препятствия в развитии риск-менеджмента на предприятиях Новгородской области (глава 2) могут быть устранены следующими мероприятиями.

1. Отсутствие общероссийских стандартов риск-менеджмента с конкретизацией методик, применительно к отраслям экономики региона, вполне устранимо тем фактом, что работа по адаптации международного опыта в качестве общероссийских стандартов уже идет. Примером может служить стандарт ISO/IEC 31010:2009 «Risk management — Risk assessment techniques». Он был подготовлен Автономной некоммерческой организацией «Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем» (АНО «НИЦ КД») на основе собственного аутентичного перевода на русский язык международного стандарта. Был внесен Техническим комитетом по стандартизации ТК 10 «Менеджмент риска», был утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 1 декабря 2011 г. № 680-ст. Таким образом, международный опыт организации риск-менеджмента в части методов оценки бизнеса уже сегодня доступен отечественному бизнесу в качестве отечественного стандарта.

Далее работу по адаптации к специфике отечественных отраслей и расширению перечня стандартов по риск-менеджменту (не только методы оценки риска, но и другие методы управления риском) может взять на себя такая уважаемая организация России, как РСПП. Безусловно, в ней есть все необходимые ресурсы для такой работы, есть заинтересованные предприниматели, имеющие огромный опыт в соответствующих отраслях и адекватное понимание значения риск-менеджмента для отечественных предприятий, есть организационные, материальные, информационные и кадровые ресурсы. Таким образом, РСПП мог бы стать

инициатором и организатором работы по адаптации международных стандартов риск-менеджмента для всех отраслей экономики России, чем оказал бы неоценимую услугу всем своим членам.

2. Площадкой для обучения отечественных специалистов по риск-менеджменту (кроме вузов) может стать Российская Торгово-промышленная палата. Структура ее региональных подразделений как нельзя лучше подходит в качестве площадок по изучению, внедрению и обсуждению практического опыта реализации риск-менеджмента на предприятиях-членах региональных подразделений РТПП. Таким образом, целый ряд проблем по реальному распространению международного и отечественного опыта использования риск-менеджмента на отечественных предприятиях разных отраслей, разного масштаба и с разным уровнем подготовки предпринимателей может быть решена уже сегодня. К тому же, такая федеральная программа РСПП и РТПП укрепила бы связи, как между самими этими организациями, так и между конкретными предприятиями и предпринимателями всех регионов России, а в данном случае, Новгородской области. Повысила бы престиж этих федеральных организаций. а заодно - и заинтересованность всех региональных членов этих организаций в центральных органах.

3. Третьим участником такой федерально-региональной программы, могут стать подразделения региональных органов государственной власти по поддержке малого и среднего бизнеса. Они, вместе с региональными Фондами микрофинансирования малого и среднего бизнеса, смогли бы существенно поддержать те предприятия области, которые бы решились на системное применение риск-менеджмента. На всех уровнях предприятия: от сотрудников отделов, разрабатывающих и контролирующих исполнение бюджетов, до топ-менеджеров и владельцев бизнеса, заинтересованных в финансовой устойчивости своих предприятий и в повышении конкурентоспособности своего бизнеса.

Таким образом, региональная программа по внедрению в новгородский бизнес международный опыт и стандарты риск-менеджмента, с опорой на региональные государственные структуры поддержки и микрофинансирования малого и среднего бизнеса при поддержке таких региональных подразделений общерос-

сийских бизнес-сообществ, как РСПП и РТПП – такая программа может вырасти в высокоэффективную общероссийскую программу повышения конкурентоспособности отечественного бизнеса. И это особенно актуально сегодня, когда очень остро стоят вопросы импортозамещения в различных отраслях и сегментах народного хозяйства России: от оборонно-промышленного до продовольственного.

На основании результатов исследования, проведенного в ходе подготовке данной диссертации, автор готов разработать конкретный поэтапный план программы и войти в региональный координационный совет по его реализации в Новгородской области.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Риск является ключевой характеристикой современного мира, проявляющийся на разных уровнях и в различных формах, тесно переплетаясь со сферой предпринимательства. Хозяйствующим субъектам приходится постоянно принимать решения о приобретении материалов, реализации продукции, организации производственных процессов. Изменение конъюнктуры на рынках, действия конкурентов, смена предпочтений потребителей, изменения законодательства и другие факторы повседневной жизни предпринимателей обуславливают неоспоримую важность учета всех рисков в области бизнеса. Современная действительность нацеливает руководителей всех ключевых звеньев производства на смелые, решительные действия, связанные с риском.

**Под предпринимательским риском** в диссертации понимается риск (угроза потери контроля над условиями выполнения коммерческой сделки), который возникает на всех этапах хозяйственной деятельности. Это может быть связано с поставщиками, покупателями, кредитно-финансовыми организациями, рыночными колебаниями в отношениях ресурс/продукт, органами государственной власти, природными катаклизмами.

Коммерческий риск является одним из видов предпринимательского риска. Коммерческий риск – это угроза потери контроля над условиями реализации коммерческой сделки.

**К управлению рисками** в диссертации отнесены процессы идентификации, анализа рисков и принятия решений, которые минимизируют негативные последствия реализации рисков или оптимизируют позитивные последствия исхода рискованных событий.

Риском не только можно, но и нужно управлять, т.е. использовать различные инструменты, позволяющие в определенной степени прогнозировать условия и последствия наступления рискованного события и принимать меры к снижению степени негативных последствий риска и оптимизации позитивных.

Управление риском – это совокупность методов, приемов и специальных инструментов, с помощью которых появляется возможность прогнозирования наступления рискованных событий, контролировать процесс их реализации, при необ-

ходимости принимая превентивные меры по уменьшению негативных последствий риска или оптимизации позитивных.

К основополагающим принципам, которыми необходимо руководствоваться субъектам управления относят:

– принцип максимизации, предусматривающий стремление более полного охвата возможных областей появления рисков, то есть принцип максимального сведения неопределенности к минимуму;

– принцип минимизации, означающий стремление предприятия свести к минимуму количество и степень влияния предстоящих рисков на хозяйственную деятельность;

– принцип адекватности реакции, подразумевающий адекватность и быстроту реагирования субъектов на все изменения, возникающие после наступления неблагоприятных событий;

– принцип принятия, означающий, что только когда риск обоснован, предприятие может его принять.

**Система риск-менеджмента** в диссертации обозначена как целостная совокупность элементов, функций и структур, выполняющих конкретные целенаправленные действия по ограничению и сведению к минимуму негативных последствий реализации риска и оптимизации позитивных процессов в системе экономических отношений, а также осуществления постоянных управленческих процедур в системе формирования, диагностики и управления тенденциями реализации рисков, возникающими в процессе управления риском.

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

Управление рисками как специфический вид деятельности появляется лишь в конце XIX века, но актуальность этого вида деятельности начинает значительно возрастать в середине XX века, когда резко обозначились как технические, так и экономические риски, связанные с широким развитием транспорта, строительством

и освоением крупнейших индустриальных производств, появлением новой дорогостоящей техники, внедрением прогрессивных технологий, созданием сложных технических систем в промышленности и энергетике. В середине 70-х годов прошлого века риск-менеджмент уже закрепляется как профессиональный вид деятельности, но вплоть до конца века он в основном ассоциировался с управлением определенными видами рисков, прежде всего финансовыми и страховыми, реже — производственными. О необходимости управления рисками активно заговорили после ряда скандалов в банковской и финансовой сферах, которые определили огромные потери, понесенные в первую очередь финансовыми институтами, и к концу XX века уже можно наблюдать превалирование точки зрения об универсальном характере соответствующей методологии, что обусловило ускорение в развитии риск-менеджмента, распространение методологии управления рисками на новые сферы деятельности, дало начало созданию стандартов риск-менеджмента.

Международная практика управления крупными компаниями демонстрирует у многих из них наличие системы управления рисками в рамках всего предприятия. Мировая практика показывает активное развитие процессов стандартизации в области управления рисками, как на национальном, так и международном уровнях. Подтверждением тому национальные стандарты Австралии и Новой Зеландии, Японии, Великобритании, Канады, ЮАР и многих других стран, также стандарт Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA), стандарт Комитета спонсорских организаций комиссии Тредвея (COSO, США), многочисленные требования регуляторов к построению и совершенствованию процесса управления рисками, наконец, новейшая группа международных стандартов по управлению рисками ISO 31000 : 2009. Эта группа стандартов представляет обобщение международной «лучшей практики» в управлении рисками по состоянию на 2009 год (в российском стандарте – на 2012 год).

В России риск-менеджмент только начинает (с середины 90-х годов XX-го столетия) свое формирование как самостоятельное направление исследований в области теории управления.

В диссертации рассмотрены основные методы оценки рисков, такие как статистические, экспертные и другие. Часто эти методы комбинируют друг с другом, например расчетно-аналитические со статистическими (корреляционно-регрессионными). К ним относятся методы прогнозирования банкротства, оценки финансового состояния предприятия, оценки финансовых и других рисков на основе финансовых и операционных рычагов другие. На основе комбинации статистических и экспертных методов разработаны методы финансового рейтингового анализа. Возможны и другие, более специализированные методы оценки риска.

Риск-менеджмент является неотъемлемой частью системы управления предприятием. Процесс управления рисками предполагает разработку для каждой стратегии развития предприятия определенных рекомендаций и определенной системы мероприятий, позволяющих минимизировать уровень риска или компенсировать возможные последствия его проявления, доводя их до приемлемого уровня. Достаточно сложным является и процесс определения взаимодействия всех факторов риска с целью оптимизации их совместного воздействия. Вместе с тем вполне реальным является выделение приоритетных факторов по степени их воздействия на результаты деятельности конкретного предприятия.

Мы можем сделать следующие выводы:

- понятие «риск» специалистами, занимающимися вопросами риск-менеджмента трактуется неоднозначно;
- наблюдается отсутствие унифицированной классификации коммерческих и других видов рисков;
- риск-менеджмент в современной России находится в стадии становления;
- для современного российского бизнеса характерна своя специфика управления рисками; особенно не развит риск-менеджмент в небанковском секторе экономики;
- существует наличие проблемы создания систем управления рисками в малом и среднем бизнесе.

Вышеизложенное позволяет сделать следующие выводы.

- Складывается тенденция повсеместного применения методик риск-менеджмента на предприятиях Новгородской области.

- Более широко и системно риск-менеджмент реализован на предприятиях финансового сектора и крупных предприятиях топливно-энергетического комплекса и химической промышленности, более фрагментарно и выборочно – в других секторах экономики региона.

- Система риск-менеджмента внедряется «сверху», так как очевидные преимущества ее применения, в первую очередь, осваиваются топ-менеджментом для обеспечения финансовой устойчивости и получения преимуществ в конкурентной борьбе.

- На предприятиях крупного бизнеса риск-менеджмент внедряется системно, на основе международного опыта, с применением зарубежных программных комплексов и иностранных консультантов.

- На предприятиях среднего и малого бизнеса идет освоение отдельных зарубежных методик риск-менеджмента, более подходящих для решения отдельных вопросов управления рисками конкретной фирмы. Чаще всего эту работу ведут специалисты бухгалтерии под руководством финансового директора. Программным обеспечением являются самостоятельные наработки программистов этих же предприятий.

- Менее всего идеи риск-менеджмента применяются в малом бизнесе всех отраслей экономики региона. А если они и применяются, то применяются индивидуальными предпринимателями «на свой страх и риск», «по интуиции», при этом никак не связываются с современной отраслью теории управления.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

- На значительной части предприятий, которые попытались внедрить современные достижения риск-менеджмента, трудности появились из-за недостатка квалифицированных специалистов по риск-менеджменту, из-за отсутствия финансирования на разработку методик риск-менеджмента и их внедрения.

- У значительной части предпринимателей понимание предмета риск-менеджмента «скатывается» на страховой бизнес, и дальнейшие шаги поручаются сотрудникам бухгалтерии или финансового отдела с задачами застраховать конкретные, чаще всего имущественные, интересы владельцев бизнеса.

- Достаточно редки случаи реализации риск-менеджмента на уровне всего предприятия.

- Отсутствие отечественных стандартов риск-менеджмента, применительно к различным отраслям отечественной экономики не является сдерживающим фактором применения идей риск-менеджмента. А идея внедрения стандартов отпугивает предпринимателей, так как связывается ими с угрозами дополнительных расходов на финансирование разработки таких стандартов.

Успех управления рисками зависит от инструментария, которым располагает риск-менеджер в конкретной экономической, юридической и организационной среде. В самом общем виде средства реагирования на риск могут делиться на четыре класса:

- а) воздействия на источник риска (атакующие меры);
- б) воздействия на внешнюю среду организации («экологические» меры);
- в) воздействия на самоорганизацию (объект, субъект), экспонированную на риск (адаптация);
- г) комбинированные воздействия на источник, среду и организацию. Далее эти воздействия можно систематически детализировать по элементам, из которых состоят источник, среда и организация.

**Первое направление** связано с необходимостью развития риск-менеджмента в российских компаниях до уровня, который определяется условиями внешней среды.

Автор исходит из предположения, что современный кризис является системным, а его истинные причины определяются глобальными изменениями мировой экономики, которые привели к неэффективности существующих механизмов управления и регулирования.

**Второе направление** связано с необходимостью разработки методического обеспечения процессов внедрения и функционирования риск-менеджмента, отсутствием механизма оценки влияния риска на результаты деятельности компании.

Многие российские и зарубежные компании полагают, что на текущий

момент не существует единых механизмов внедрения и организации дальнейшего функционирования процедур управления рисками в компании.

В основном, риск-менеджмент внедряется в формате отдельного проекта, который реализуется либо силами работников компании, либо силами привлеченных консультантов. Возможен также третий, наиболее распространенный, вариант - выполнение проекта силами штатных работников компании при участии внешнего консультанта.

При этом этапы проекта, цели и задачи формулируются исходя из специфики деятельности компании и видения системы риск-менеджмента ее заказчиком, т.е. высшим руководством. Проблема заключается в том, что зачастую сам заказчик не способен четко сформулировать свои требования. Причина этого, как уже говорилось выше, заключается в нежелании или неспособности осознания топ-менеджментом того уровня угроз, которым подвержена деятельность компании. В результате, довольно часто итогом внедрения системы управления рисками являются процедуры, востребованные и поддерживаемые самим риск-менеджером, т.е. не решается одна из основных задач любого внедрения - система не может существовать автономно, система не востребована ее потенциальными пользователями.

Мы убеждены, что рисками должен управлять каждый работник компании в рамках своих полномочий и компетенции. Задача риск-менеджера - не управлять рисками компании, а организовать выполнение этих функций ее работниками, включая топ-менеджеров. Только в этом случае процесс управления рисками может "вырасти" из узкоспециализированного вида деятельности отдельного подразделения до полноценной системы, охватывающей всю компанию.

Для решения этой задачи автор предлагает методическое обеспечение внедрения и интеграции риск-менеджмента в систему управления компании, которое включает в себя описание процедуры выполнения следующих этапов:

1. Выявление рисков работниками компании на всех уровнях управления: работник - подразделение - топ-менеджер.

2. Анализ факторов и последствий от реализации рисков и формирование "цепочек" рисков, основанных на причинно-следственной связи факторов и последствий.

3. Проведение количественной оценки рисков по имеющимся либо разрабатываемым методикам.

4. Определение степени влияния рисков на показатели финансово-хозяйственной деятельности компании и параметры бюджета.

5. Консолидация рисков уровня структурных подразделений (проектов) до рисков уровня компании.

6. Сопоставление рисков и их факторов с бизнес-процессами компании и определение руководителей из числа топ-менеджеров, на которых возлагается ответственность за управление рисками уровня компании

7. Разработка работниками, на которых возложена ответственность за управление рисками, мероприятий по снижению рисков, определение их стоимости и эффекта от реализации.

8. Сопоставление величины риска со стоимостью мероприятий по его снижению и принятие решения о целесообразности выполнения мероприятий.

9. Разработка календарных графиков выполнения мероприятий и организация системы периодической отчетности о ходе выполнения мероприятий.

10. Контроль выполнения мероприятий по снижению рисков, включая отчетность руководителей, ответственных за управление рисками перед органами управления компании.

11. Организация мониторинга рисков, в отношении которых было принято решение о нецелесообразности выполнения мероприятий по их снижению. Процесс мониторинга позволяет оперативно применить методы его снижения в случае появления сигналов о нарастании риска.

12. Формирование отчетности о рисках и мероприятиях по их снижению для органов управления компании и оценка эффективности процедур управления рисками по установленным критериям.

Выявленные в ходе нашего исследования препятствия в развитии риск-

менеджмента на предприятиях Новгородской области (глава 2) могут быть устранены следующими мероприятиями.

1. Отсутствие общероссийских стандартов риск-менеджмента с конкретизацией методик, применительно к отраслям экономики региона, вполне устранимо тем фактом, что работа по адаптации международного опыта в качестве общероссийских стандартов уже идет. Примером может служить стандарт ISO/IEC 31010:2009 «Risk management — Risk assessment techniques». Он был подготовлен Автономной некоммерческой организацией «Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем» (АНО «НИЦ КД») на основе собственного аутентичного перевода на русский язык международного стандарта. Был внесен Техническим комитетом по стандартизации ТК 10 «Менеджмент риска», был утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 1 декабря 2011 г. № 680-ст. Таким образом, международный опыт организации риск-менеджмента в части методов оценки бизнеса уже сегодня доступен отечественному бизнесу в качестве отечественного стандарта.

Далее работу по адаптации к специфике отечественных отраслей и расширению перечня стандартов по риск-менеджменту (не только методы оценки риска, но и другие методы управления риском) может взять на себя такая уважаемая организация России, как РСПП. Безусловно, в ней есть все необходимые ресурсы для такой работы, есть заинтересованные предприниматели, имеющие огромный опыт в соответствующих отраслях и адекватное понимание значения риск-менеджмента для отечественных предприятий, есть организационные, материальные, информационные и кадровые ресурсы. Таким образом, РСПП мог бы стать инициатором и организатором работы по адаптации международных стандартов риск-менеджмента для всех отраслей экономики России, чем оказал бы неоценимую услугу всем своим членам.

2. Площадкой для обучения отечественных специалистов по риск-менеджменту (кроме вузов) может стать Российская Торгово-промышленная палата. Структура ее региональных подразделений как нельзя лучше подходит в ка-

честве площадок по изучению, внедрению и обсуждению практического опыта реализации риск-менеджмента на предприятиях-членах региональных подразделений РТПП. Таким образом, целый ряд проблем по реальному распространению международного и отечественного опыта использования риск-менеджмента на отечественных предприятиях разных отраслей, разного масштаба и с разным уровнем подготовки предпринимателей может быть решена уже сегодня. К тому же, такая федеральная программа РСПП и РТПП укрепила бы связи, как между самими этими организациями, так и между конкретными предприятиями и предпринимателями всех регионов России, а в данном случае, Новгородской области. Повысила бы престиж этих федеральных организаций. а заодно - и заинтересованность всех региональных членов этих организаций в центральных органах.

3. Третьим участником такой федерально-региональной программы, могут стать подразделения региональных органов государственной власти по поддержке малого и среднего бизнеса. Они, вместе с региональными Фондами микрофинансирования малого и среднего бизнеса, смогли бы существенно поддержать те предприятия области, которые бы решились на системное применение риск-менеджмента. На всех уровнях предприятия: от сотрудников отделов, разрабатывающих и контролирующих исполнение бюджетов, до топ-менеджеров и владельцев бизнеса, заинтересованных в финансовой устойчивости своих предприятий и в повышении конкурентоспособности своего бизнеса.

Таким образом, региональная программа по внедрению в новгородский бизнес международный опыт и стандарты риск-менеджмента, с опорой на региональные государственные структуры поддержки и микрофинансирования малого и среднего бизнеса при поддержке таких региональных подразделений общероссийских бизнес-сообществ, как РСПП и РТПП – такая программа может вырасти в высокоэффективную общероссийскую программу повышения конкурентоспособности отечественного бизнеса. И это особенно актуально сегодня, когда очень остро стоят вопросы импортозамещения в различных отраслях и сегментах народного хозяйства России: от оборонно-промышленного до продовольственного.

На основании результатов исследования, проведенного в ходе подготовке

данной диссертации, автор готов разработать конкретный поэтапный план программы и войти в региональный координационный совет по его реализации в Новгородской области.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Артеменко В. Г. Экономический анализ : учеб. пособие / В. Г. Артёменко, Н. В. Анисимова. - М. : Кнорус, 2011. - 287 с.
2. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. - М.:Финансы и Статистика, 2009. – 452 с.
3. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент.–М.: Финансы и статистика, 1996.– 122 с.

4. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Управление рисками: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 312 с.
5. Балдин К.В. Риск-менеджмент: учеб. пособие. - М.: Финансы, 2008. - 368 с.
6. Баринов М. И. Риск-менеджмент: средство борьбы с неопределенностью // ФК-Новости. – 2007. - № 9. - С.8- 11
7. Бартенев С.А. История экономических учений. Учебник / С.А. Бартенев. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Магистр, 2009. – 478 с.
8. Белоусова Л.В. Проблема государственного регулирования и поддержки риск-менеджмента в России: исследование и анализ состояния отрасли/ / Лизинг. – 2010. – №9. – С. 12-24 [режим доступа– электронный ресурс]
9. Белоусов С.А. Риски как производная системной проблемы химического комплекса // Управление риском. – 2011. – №1(57). – С.49-54
- 10.Бронштейн Е.М., Мирясова Д.О. Меры риска Хазендонга-Говарца и Орлича и их усиление // Управление риском. – 2012. – №4(64). – С.2-11
- 11.Бортников Г.П. Управление рисками: пересмотр международных стандартов // Управление в кредитной организации. 2010. – №10. – С. 47 - 58.
- 12.Быкадоров В.Л., Алексеев П.Д. Финансово- экономическое состояние предприятия. Практическое пособие. – М.: ПРИОР, 2008– 416 с.
- 13.Бутина О. П. Направления совершенствования имущественного страхования в России / О. П. Бутина // Экономика и социум. – 2014. – №1(10). – С. 38.
- 14.Валигурский Д.И. Организация предпринимательской деятельности: Учебник / Д.И. Валигурский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2010. -520 с.
- 15.Васин С.М. Управление рисками на предприятии: учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. – М.: КНОРУС, 2010. – 304 с.
- 16.Верещагин В.В. На уровне идей мы конкурентоспособны // Генеральный директор. Управление промышленным предприятием. – 2012. – № 6. – С. 50-54.

- 17.Власова А.С. Юрист. – 2011. - №4. – С. 12-18.
- 18.Воробьев С.Н. Управление рисками в предпринимательстве. - 3-е изд. - М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2009. – 769 с.
- 19.Галицкая С.В. Финансовый менеджмент. Финансовый анализ. Финансы предприятий: учебное пособие / С.В. Галицкая. – М.: Эксо, 2008. – 652 с.
- 20.Гражданский Кодекс РФ, М.: Проспект, 2014. – 576с.
- 21.Гнидковский В. Н.Формирование и диагностика системы риск-менеджмента предпринимательских структур : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 - экономика и упр. нар. хоз-вом (предпринимательство) / Гнидковский Валерий Николаевич ; науч. рук. Наталья Юрьевна Омарова ; Новгород. гос. ун-т им. Ярослава Мудрого. - Великий Новгород, 2009. - 182 с.
- 22.Даллакян А. Как повлияет вступление России в ВТО на российский рынок страховых услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.brainity.ru/business/lunch/16442/> (дата обращения: 20.05.13).
- 23.Дегтярев.А. Экономическая политика. – 2012. - №4. – С.85-93. – рис.,табл.
- 24.Делягин М.Г. Вступление в ВТО — это наш билет на «Титаник» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://plastinfo.ru/information/articles/388/> (дата обращения: 20.05.13).
- 25.Делягин М.Г. Вступление России в ВТО разрушит экономику страны [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://azerros.ru/intervju/3989-mihail-delyagin-vstuplenie-rossii-v-vto-razrushit-ekonomiku-strany.html> (дата обращения: 20.05.13).
- 26.Денисенко В., Дьяченко А. Системное моделирование рисков промышленных предприятий // Управление риском. – 2009. – №1(49). – С.33-37
- 27.Дмитриев. Ю.А., Шустров Л.И. Развитие предпринимательства в экономической системе региона. Монография. — Владимир: Владимирское книжное издательство «Собор», 2011. — 472 с.
- 28.Думная Н.Н. Эволюционные качества рыночной среды // Финансы, деньги, инвестиции. – 2007. – №2. – С. 2528

- 29.Едаков А. Элементарная математическая модель для прогнозирования результатов страховой компании / А. Едаков // Страховое дело. – 2011. – № 1. – С.56-58.
- 30.Емельянов В. Первые итоги вступления России в ВТО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://radiovesti.ru/article/show/article\\_id/75818](http://radiovesti.ru/article/show/article_id/75818) (дата обращения: 20.05.13).
- 31.Емельянец В.П. Субсидиарная ответственность по обязательствам страховой организации как средство защиты интересов кредиторов // Журнал российского права. - ISSN 1605-6590. – 2011. - №1. – С. 89-101.
- 32.Информационные технологии в менеджменте : учеб. пособие : для вузов / В. И. Карпузова [и др.]. - 2-е изд., доп. - М. : Вузовский учеб. : Инфра-М, 2014. - 299 с.
- 33.Замуруев А.С. Время определиться в терминах: критический анализ классификации коммерческих и банковских рисков //Замуруев А.С. Работы разных лет: Сборник статей. – Псков, 2006.- 376 с.
- 34.Иванов А.А., Олейников С.Я., Бочаров С.А. – Риск-менеджмент. – М.: ЕА-ОИ, 2009. – 193 с.
- 35.Исаев Е.В. Маркетинг. - ISSN 0689-3722. – 2010. - №3(112). – С. 39-51.
- 36.Ким Анна. Управление рисками успешного бизнеса // Финансы. - 2008. - № 8. – С. 23- 35.
- 37.Ким Юрий. Современные методы и стратегии реагирования на риски проекта // Финансы . - 2009. - № 11. – С. 17- 29.
38. Климова Н. В. Экономический анализ: теория, задачи, тесты, деловые игры : учеб. пособие : для вузов / Н. В. Климова. - М. : Вузовский учеб. : Инфра-М, 2014. - 285 с.
- 39.Косарев А.С. Актуальные вопросы организации управления рисками на российских предприятиях // Управление риском. – 2010. - №2. – С. 2-10
- 40.Кравченко О.Ю. Стандарты риск-менеджмента для промышленных предприятий // Российское предпринимательство. — 2011. — № 11 Вып. 2 (196).

- С. 74-79. — [Режим доступа – электронный ресурс]  
<http://www.creativeconomy.ru/articles/14306/>
- 41.Круи М. Основы риск-менеджмента: М. Круи, Д. Галай, Р. Марк; научн. ред. В.Б. Минасян.– М: Юрайт, 2011.– 390 с.
- 42.Камышев Д.А. Управление рисками в компании: мифы и реальность.// Финансовый директор. – 2009. - №2. – С. 23-27.
- 43.Карслян Ольга Владимировна. Риск-менеджмент коммерческих проектов : диссертация кандидата экономических наук : 08.00.05 / Карслян Ольга Владимировна; [Место защиты: Гос. ун-т упр.].- Москва, 2007.- 187 с.
- 44.Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег. – М.: Гелиос АРВ, 1999. – 352 с
- 45.Ковалёв В.В. Курс финансового менеджмента: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 448 с.
- 46.Ковалев В. В. Финансы организаций (предприятий) : учебник : для вузов / В. В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. - М. : Проспект, 2013. - 352 с
- 47.Коробейников О. П., Хавин Д. В.. Экономика предприятия: учебник для вузов. - М.: ЭКСМО 2007. – 370 с.
- 48.Корнюшин В.Ю. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски. – М.: МИЭМП. – 130 с.
- 49.Косолапова М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / М.В. Косолапова, В.А. Свабодин. – М.: Дашков и К, 2011. – 248 с.
- 50.Клейнер Г. Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / [Г. Б. Клейнер и др.]; под общ. ред. С. А. Панова. — М.: ОАО Изд-во «Экономикс», 2007. — 288 с.
- 51.Коноплев С. П. Менеджмент продаж: учеб. пособие : для вузов / С. П. Коноплев, В. С. Коноплева. - М. : Инфра-М, 2012. - 303 с.
- 52.Красиков С.А. Страхование дело. - ISSN 0869-7574. – 2011. - №12. – С. 38-42.

53. Крамаренко Л. А. Налоги и налогообложение : учеб. пособие для вузов / Л. А. Крамаренко, М. Е. Косов ; Рос. гос. торг.-экон. ун-т. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 575 с.
54. Крымов С. М. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов / С. М. Крымов. - М. Академия, 2011. – 205 с.
55. Куликова Е.Е. Управление рисками. Инновационный аспект: учеб. пособие. - М.: Бератор-Паблишинг, 2008. – 224 с.
56. Ларионов Г. РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - ISSN 0130-3848. – 2010. - №3. – С. 48-50.
57. Лапуста М.Г. Предпринимательство: учебник (высшее образование). – М.: ИНФРА-М, 2012. – 349 с.
58. Лапуста М.Г., Мазурина Т.Ю., Скамай Л.Г. Финансы организаций (предприятий): Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 575с.
59. Ларионов И.В. К вопросу об анализе риска. // Финансовый бизнес. – 2008. - №5. – С.50-52.
60. Лайков А.П. Страхование инвестиций в промышленном производстве // Промышленные ведомости. - 2008.- № 3.- С. 6 – 9.
61. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2009. – 235 с.
62. Львов Ю.А. Основы экономики и организации бизнеса. – Спб.: ГМП «Фармико», 2010. – 253 с.
63. Лысенко Д. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Д. В. Лысенко. – М.: Инфра-М, 2009. - 320 с.
64. Любушин Н.П., Бабичева Н.З. Финансовый анализ: учебник.- 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКСМО, 2010. - 336 с.
65. Малышев Ю.С. Управление рисками бизнеса.//Управление компанией. – 2010. - №1. – С. 9-13.
66. Макеев Р.С. Не гадать, а управлять помогут «карты рисков» // Новые системы финансового учета. - 2009. - № 4. - С. 6- 13.
67. Междисциплинарный словарь по менеджменту / Под общей редакцией С.П. Мясоедова. - М.: Дело, 2007. - 454 с.

68. Менеджмент. Теория и практика : учеб. для вузов / авт. кол.: Алексеев Александр Николаевич [и др.] ; под общ. ред. И. Н. Шапкина ; Фин. ун-т при Правительстве РФ. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2014. - 692 с.
69. Москвин В.А. Новые риски проектов будущего // Инвестиции в России. – 2012. – № 11. – С. 3-10.
70. Мясникович М. Экономическая политика государства в современных условиях // Мировая экономика и мировые отношения. – 2013. – № 1 – С. 29-32.
71. Найт Фрэнк Хейнеман. Риск, неопределенность и прибыль = Risk, Uncertainty and Profit / Пер. с англ. М. Я. Каждана; Науч. ред. пер. В. Г. Гребенников; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ, Центр эволюц. экономики, Ин-т "Открытое о-во" . - М. : Дело, 2003. - 359 с. - (Современная институционально-экономическая теория).
72. Налоговый Кодекс РФ, М.: КиноРус, 2014. – 448 с.
73. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Методы оценки риска. ISO/IEC 31010:2009 risk management — risk assessment techniques(idt). М.: Стандартинформ. – 2012. – 69 с.
74. Немцев В. Методологические аспекты оценки устойчивости предприятий в условиях инновационного развития // Управление риском. – 2011. – №1(57). – С.18-25
75. Нешиной А. С. Финансы : учеб. для вузов. - 8-е изд., перераб. и доп. - М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2009. – 511 с.
76. Нижегородцев Р.М. Риск и неопределенность в условиях «новой экономики» // Финансы, деньги, инвестиции. – 2007. – №2. – С. 3-10
77. Об организации страхового дела в Российской Федерации. Федеральный закон от 27.11.1992 №4016 - 1.
78. О Стратегии социально-экономического развития Новгородской области до 2030 года. Областной закон от 27.06.2012 № 100-ОЗ (с изменениями и дополнениями от 31.10.2013).
79. Омарова Н.Ю. Труды вольного экономического общества России : сб. науч. ст. / редсовет: Г. Х. Попов [и др.] ; Новгород. гос. ун-т им. Ярослава Мудро-

- го ; Вольное экон. о-во России. - М. ; Великий Новгород, 2013. - 525 с. : ил. - (Научные труды вольного экономического общества России ; Т. 176)
- 80.Омаров М.М., Смекалов П.В., Костусенко И.И., Киркорова Л.А.. Методы управления предпринимательскими рисками в АПК региона // Известия Международной академии аграрного образования. СПб, 2012. № 14. Т.2
- 81.Омаров М.М. Организационно-экономические проблемы развития предпринимательских структур в конкурентной среде : сб. науч. ст. / редкол.: Н. Ю. Омарова [и др.] ; Новгород. гос. ун-т им. Ярослава Мудрого. - Великий Новгород, 2008. - 244с.
- 82.Омарова Н. Ю., Бедовая Л. В. Проблемы классификации предпринимательских рисков в рыночной среде // Фундаментальные исследования, 2012. - № 11, часть 2
- 83.Омарова Н.Ю., Гнидковский В.Н. Взаимодействие службы управления рисками в строительной организации // Известия СПбГАУ. – 2008. - №11. – С. 202 – 206
- 84.Омарова Н.Ю.Организационно-экономические проблемы современного предпринимательства : сб. науч. ст. профессор.-преподават. состава, аспирантов и студентов каф. маркетинга и упр. персоналом / редкол.: Н. Ю. Омарова [и др.] ; Новгород. гос. ун-т им. Ярослава Мудрого. - Великий Новгород, 2009. - 98 с.
- 85.Омарова Н. Ю. Взаимодействие крупного и малого предпринимательства: теория и практика : монография : учеб. пособие для вузов / Н. Ю. Омарова, А. И. Костусенко ; Рос. акад. естествознания, Новгород. гос. ун-т им. Ярослава Мудрого, Каф. маркетинга и упр. персоналом. - М., 2011. - 129 с.
- 86.Орлова П. И. Бизнес-планирование : учебник / П. И. Орлова. - М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2013. - 283, [1] с.
- 87.Основы страховой деятельности: Учебник/ Отв. ред. проф. Т.А. Федорова. – М.: БЕК, 1999. – 776 с.
- 88.Отчет по результатам исследования «Марш Риск Консалтинг» по России и СНГ. При поддержке Русского общества управления рисками. Апрель – Ав-

- густ 2008 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.marsh.com.ru/RU/services/mrc/documents/mrc\\_briefing\\_issledovaniya.pdf](http://www.marsh.com.ru/RU/services/mrc/documents/mrc_briefing_issledovaniya.pdf) (дата обращения: 20.05.13).
- 89.Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: Учебник. – 11-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2009. – 500 с.
- 90.Пелих А.С. Организация предпринимательской деятельности. – М.: ИКЦ «МарТ», 2012 – 336 с.
- 91.Печенин Н.К., Логвин А.Ю. Проблемы управления риском // Проблемы анализа риска. – 2009. – Т. 6, № 1. – С. 82-91.
- 92.Подшивалов Г.К. Страхование дело. - ISSN 0869-7574. – 2012. - №8. – С. 55-64. – 5 рис., 1 табл.
- 93.Понкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность : Учеб.для вузов. – 11-е изд.,перераб.и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация « Дашков и К», 2009. – 499 с.
- 94.Предпринимательство : учеб. для вузов / Под ред.:В.Я.Горфинкеля,Г.Б.Поляка. - 5-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ, 2009. - 687,[1]с. - (Золотой фонд российских учебников)
- 95.Райзберг Б.А.Предпринимательство и риск. - М. : Знание, 1992. - 64с.
- 96.Риск-менеджмент и страхование: точки соприкосновения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://risk-manage.ru/research/insurance/> (дата обращения: 20.05.13).
- 97.Риск-менеджмент инвестиционного проекта : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. М.В. Грачевой, А.Б. Секерина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 544 с.
- 98.Романова В.В. Право заказчика на отказ от исполнения договора на строительство энергетического объекта и обеспечение интересов подрядчика // Гражданское право. - ISSN 2070-2140. – 2011. - №4 (октябрь-декабрь). – С. 38-43.
- 99.Романов О.А. Механизмы страхования строительства // Технологии строительства. - 2009. - № 5. - С. 64- 79.

100. Роман М.И. Классификация рисков рыночной среды в условиях вступления России в ВТО // Управление риском. – 2012. – №4(64). – С.60-62
101. Рожков Ю.В Менеджмент в России и за рубежом. – ISSN 1028-5857. – 2012. - №2. – С.16-21.
102. Родин А.А. Новые гарантии российским инвесторам за рубежом: страхование инвестиций от предпринимательских и политических рисков // Право и экономика. - ISSN 0869-7671. – 2012. - №2. – С.18-22.
103. Савин А. Г. Страхование рисков предпринимательской деятельности : гражданско-правовое регулирование : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.03 - гражд. право; предпринимат. право; сем.право; междунар. частное право / Савин Алексей Григорьевич ; Волгоград. гос. ун-т. - Волгоград, 2012. - 27 с.
104. Савицкая Г. В. Экономический анализ : учебник / Г. В. Савицкая. - 14-е изд., перераб. и доп. - М. : Инфра-М, 2013. - 647 с.
105. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / Г. В. Савицкая. - 5-е изд., испр. и доп. - М. : Инфра-М, 2011. - 287 с.
106. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник : для вузов / Г. В. Савицкая. - 5-е изд., перераб. и доп. - М. : Инфра-М, 2009. - 534 с.
- 107.
108. Самаров Е. Страхование: системный подход и здравый смысл [Режим доступа – электронный ресурс]  
<http://www.samarov.ru/riskmanagement/risk.htm>
109. Сайфулин Р. С. Финансы предприятий / Р. С. Сайфулин, А. Д. Шеремет. – М.: Инфра-М, 2009. – 458 с.
110. Словариностранных слов и выражений /Авт.-сост. Е.С.Зенович. — М.: ООО «Агентство «КРПА «Олимп»: ООО «Издательство АСТ», 2002. — 778 с.
111. Сосненко Л., Матвеев Б. Сигнал риска и его характеристики // Управление риском. – 2009. – №1(49). – С.2-8

112. Старкова Н.А. Финансовый менеджмент: учебное пособие. – Рыбинск: РГАТА, 2008. – 496 с.
113. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.
114. Стрекалова Н. Д. Бизнес-планирование : Теория и практика : для бакалавров и специалистов / Н. Д. Стрекалова. - СПб. : Питер, 2012. - 351 с.
115. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит; [пер. с англ.; предисл. В.С. Афанасьева].– М.: Эксмо, 2007.– 960 с.
116. Страхование: принципы и практика / Составитель Дэвид Бланд: С83 Пер. с англ. -М.: Финансы и статистика, 1998. - 416 с: ил. Пер. изд.: Insurance: Principles and Practice. Compiled by David Bland. -The Chartered Insurance Institute, Great Britain, 1993.
117. Стрельников Н.В. Риск-менеджмент в страховой организации: диссертация Москва, 2013.- 169 с.
118. Ступаков В.С. , Токаренко Г.С. Риск-менеджмент: Учеб. Пособие.– М.: Финансы и статистика, 2005.- 288 с.
119. Тепман Л. Н. Управление рисками в условиях финансового кризиса : учеб. пособие для вузов / Л. Н. Тепман, Н. Д. Эриашвили. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 295 с.
120. Тен А. Моделирование рисков изменения финансовой устойчивости компании при осуществлении проекта по развитию бизнеса // Управление риском. – 2009. – №3(51). – С.63-65
121. Технологии финансового менеджмента: учебное пособие / Под ред. Быковского В.В. – Тамбов: Тамб. гос. техн. ун-т, 2008. – 80 с.
122. Тимофеева Р. А. Предпринимательство в территориальных органах статистики (на примере Новгородского областного комитета государственной статистики) : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 - Экономика и упр. нар. хоз-вом (предпринимательство) / Тимофеева Римма Алексеевна ; науч. рук. - Никифоров П. В. ; Новгород. гос. ун-т им. Ярослава Мудрого, Ин-т экономики и упр. - Великий Новгород, 2002. - 184 с.

123. Тимофеева Р. А., Костюков А. В., Павлова М. В. Возможности инновационного развития региональной экономики // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета, 2012 - №28
124. Толерантность как фактор противодействия ксенофобии: управление рисками ксенофобии в обществе риска / авт. кол.: Ю. П. Зинченко [и др.] ; под ред.: Ю. П. Зинченко, А. В. Логинова. - М., 2011. - 608 с.
125. Уродовских В.Н. Управление рисками предприятия : учеб. пособие. – М. : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2012. – 168 с.
126. Управление рисками в России: 10 лет развития: сборник статей / Рус. об-во упр. рисками; под общ. ред. В.В. Верещагина, А.Н. Елохина, М.А. Рогова, Т.Ю. Шемякиной, И.Ю. Юргенса. — Москва: Деловой экспресс, 2013. — 224 с.[режим доступа – электронный ресурс][http://rrms.ru/upload/common/doc/2013/Sbornik\\_RusRisk.pdf](http://rrms.ru/upload/common/doc/2013/Sbornik_RusRisk.pdf)
127. Управление рисками в России и СНГ: новые подходы и новые стандарты. Информационный бюллетень «Анализ и управление рисками» // Проблемы анализа риска [режим доступа – электронный ресурс] [http://www.dex.ru/riskjournal/bulleten/doc/bulleten\\_RusRisk.pdf](http://www.dex.ru/riskjournal/bulleten/doc/bulleten_RusRisk.pdf)
128. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса : экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр, 2008. - 545 с.
129. Финансовый менеджмент: теория и практика / под ред. Е. С. Стояновой. – М.: Изд-во «Перспектива», 2009. – 658 с.
130. Финансы : учеб. для вузов / авт.: Г. Б. Поляк [и др.]; под ред. Г. Б. Поляка. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2011. - 735 с.
131. Финансы и кредит: учеб. для вузов / авт. кол.: М. Л. Дьяконова [и др.] ; под ред. Т. М. Ковалёвой. - 6-е изд., испр. и доп. - М. : Кнорус, 2011. – 356 с.
132. Финогенова Ю.Ю. Психология восприятия рисков частными инвесторами // Управление риском. – 2011. – №1(57). – С.55-64
133. Фомичев А.Н. Риск-менеджмент : Учебник. - 2-е изд. - М. : Издатель-

- ско-торговая корпорация "Дашков и К", 2009. – 374 с.
134. Цветкова Л.И Финансовый бизнес. - ISSN 0869-8589. – 2012. - №3. – С. 56-60.
135. Чернова Г. В. Управление рисками [Электронный ресурс] : электрон. учеб. / Г. В. Чернова, А. А. Кудрявцев ; StarForce; ИНФОФОНД. - М. : КноРус, 2009. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - (Информационные технологии в образовании)
136. **Чернова Г.В. Страхование: учеб. / А.Н. Базанов, Л.В. Белинская. П.А. Власов [и др.] под ред. Г.В. Черновой. – М.: ТК Велби, Проспект, 2008. – 432 с.**
137. Что будет с ипотекой и кредитными ставками в ВТО? Мнение экспертов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.partyadela.ru/lenta/5130> (дата обращения: 20.05.13).
138. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски : Оценка, управление, портфель инвестиций. – 7-е изд. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. – 518 с.
139. Шапкин А.С, Шапкин В.А. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций. – М.: Дашко и К. – 2008. – 800 с.
140. Шемякина Т. В.. ЕRM: модно или полезно? // Риск-менеджмент. 2008. - № 9. – С. 52- 68.
141. Шевелев А. Е. Риски в бухгалтерском учете : учеб. пособие / А. Е. Шевелев, Е. В. Шевелева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : КноРус, 2011. – 302 с.
142. Шевцова Ю. Риск, неопределенность и субъект // РИСК. – 2010. – №4. – С. 478-480
143. Шестакова Е.В. Справочник экономиста. - ISSN 1813-940X. – 2012. - №10. – С. 127-136.

144. Шевчук А.Ю. Особенности финансовых рисков и риск-менеджмента в электроэнергетике // Экономика и управление: теоретические и практические аспекты: материалы международной заочной научно-практической конференции (22 августа 2011 г.) - Новосибирск: Априори, 2011. - С. 142-148
145. Юданов А.Ю. Предпринимательский риск как двигатель эволюции Российской экономики // Финансы, деньги, инвестиции. – 2007. – №2. – С.11-24
146. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Режим доступа – электронный ресурс] <http://www.gks.ru>
147. Официальный сайт Совета Клуба финансовых директоров – официальный сайт [Режим доступа – электронный ресурс] // <http://www.cfo-Russia.ru/meropriyatiya/risk/>
148. Официальный сайт Новгородской торгово-промышленной палаты [режим доступа-электронный ресурс] Дата обращения 07.05.2014 г. [http://www.novgorodtpp.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=554&Itemid=300011](http://www.novgorodtpp.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=554&Itemid=300011)
149. Официальный сайт Правительства Новгородской области [Режим доступа – электронный ресурс] <http://region.adm.nov.ru/vlast/ADM/Apparat/KMiA/SocEconRazvit/index.php>
150. Официальный сайт «Русское общество управления рисками» [Режим доступа – электронный ресурс] <http://rrms.ru/obuchenie/oprosy.php>
151. Официальный сайт «Сообщество менеджеров» [Режим доступа – электронный ресурс] [http://old.e-xecutive.ru/insurance/article\\_1636/](http://old.e-xecutive.ru/insurance/article_1636/)

## **ПРИЛОЖЕНИЕ А**

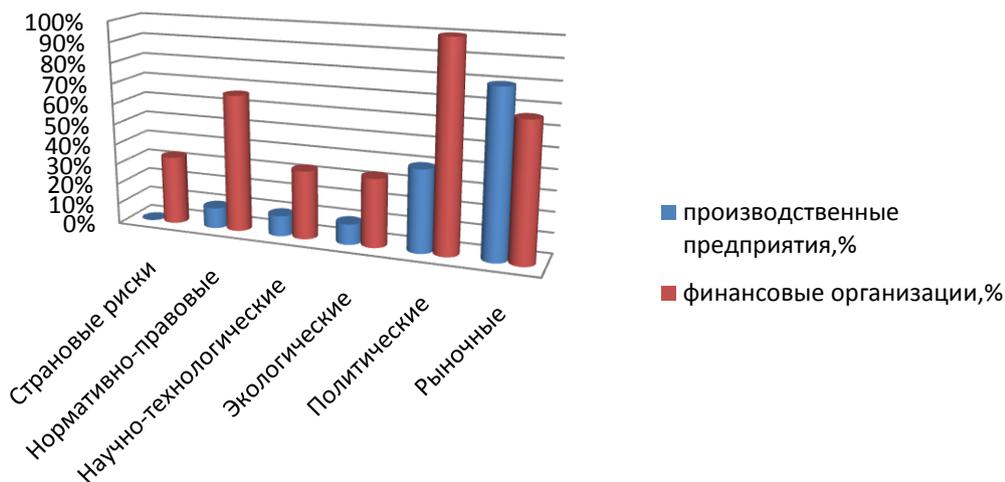


Рисунок А1- Внешние риски, оказывающие наибольшее воздействие на финансовое состояние организации

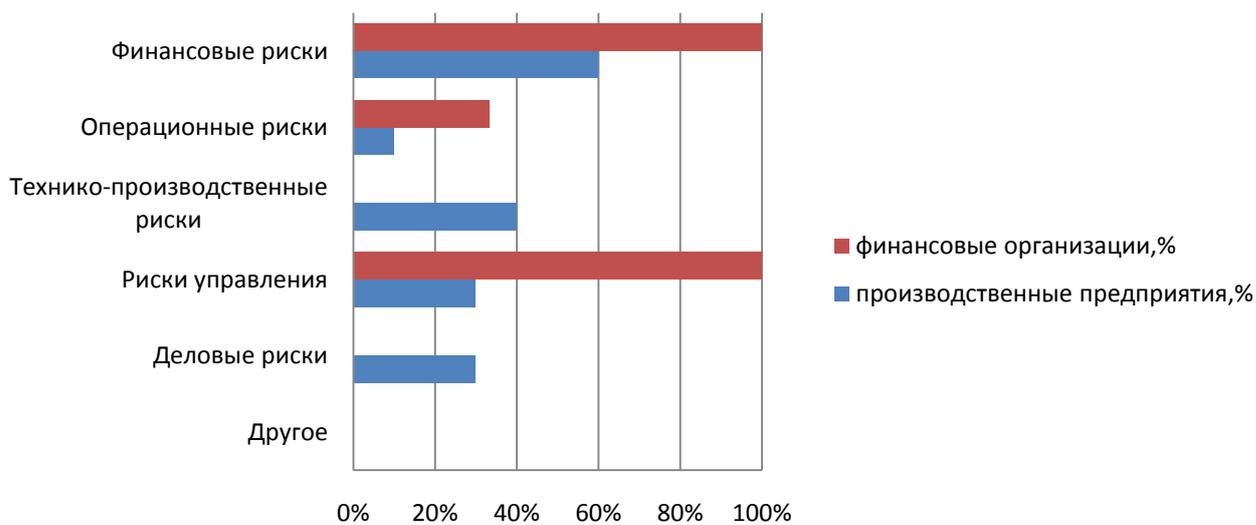


Рисунок А2 – Внутренние риски, оказывающие наибольшее воздействие на финансовое состояние организации

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

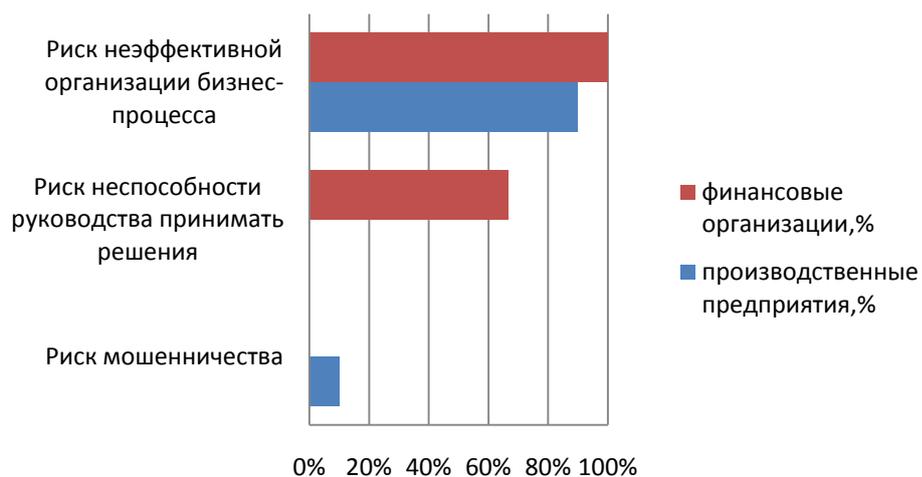


Рисунок Б1 – Ключевые факторы внутренних рисков

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

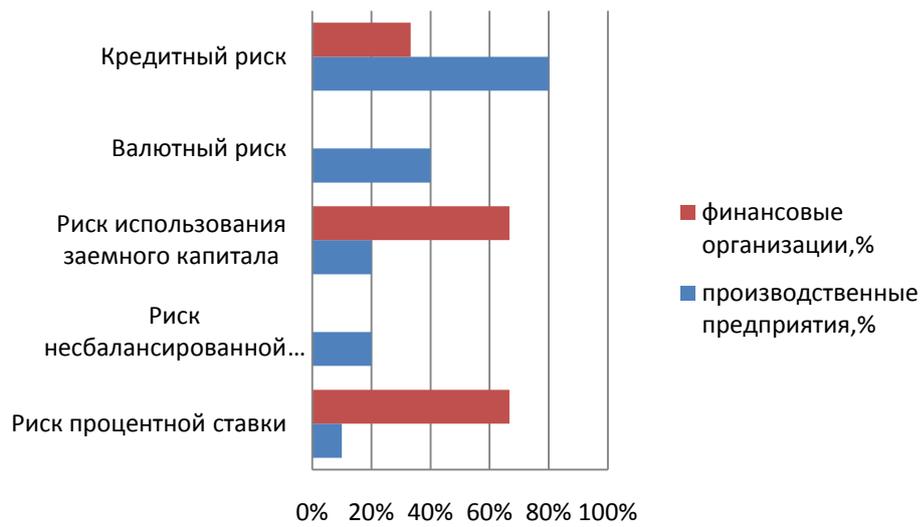


Рисунок В1 – Финансовые риски