

3. *Жданов С.А., Серов В.Ю.* Управление рисками как фактор устойчивости промышленных корпораций // Вестник СГСЭУ. 2006. №12.

4. *Качалов Р.М.* Управление хозяйственным риском. М., 2002.

5. *Клейнер Г.Б.* и др. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М., 1999.

6. *Русановская Е.В.* Банковские риски в условиях текущего финансового кризиса // Вестник СГСЭУ. 2009. №3.

7. *Kloman H. Felix.* Integrated risk assesment. Currnet views of risk management. GARP Aricles, Papers and Presentations. 2000. URL: [http:// www.garp.com](http://www.garp.com).

УДК 338.24

*О.Н. Гримашевич*

## МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье предложена классификация современных методов управления рисками промышленных предприятий, позволяющая обеспечить более эффективное их использование в зависимости от характера изменения окружающей среды и принимаемой руководством политики. Каждый из методов снижения риска отличается степенью воздействия на его уровень в конкретной ситуации, а также необходимыми затратами на их реализацию. Это обстоятельство следует учитывать при оценке целесообразности и эффективности конкретных мер по снижению риска. Эффективность использования выбранного метода в значительной степени определяется конкретной ситуацией, а также видом риска и отраслевыми особенностями предприятия. В статье проведена систематизация существующих методов управления рисками, возникающими в производственной деятельности предприятия, а также рекомендуются основные мероприятия, направленные на снижение рисков, которые могут быть применены при использовании того или иного метода, что позволит более эффективно управлять промышленным предприятием.

**Ключевые слова:** *риск, потери, неопределенность, рискообразующие факторы, методы управления рисками, удержание риска, избежание риска, передача риска.*

*О.Н. Grimashevich*

## RISK MANAGEMENT METHODS AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

The paper contains a classification of modern risk management techniques at industrial enterprises that allows to make better use of them depending on the nature of environmental change and management policy. Each of the methods for reducing risk differs in the extent of impact in a given situation and in necessary costs of their implementation. This should be considered when assessing the appropriateness and effectiveness of specific risk reduction measures. The effectiveness of the method chosen is largely determined by the situation, as well as the type of risk and industrial characteristics of the enterprise. The paper presents the inventory of the existing risk management practices that occur in the production process as well as the recommended basic measures to reduce risks that can be applied when using one or another method that will allow more effective management of industrial enterprise.

**Key words:** *risk, losses, uncertainty, risk factors, risks management methods, risk retention, risk avoidance, risk transfer.*

Управление риском – важнейшая сторона деятельности любого промышленного предприятия, так как риск – неотъемлемая составная часть бизнеса и всей рыночной экономики. Процесс управления рисками является достаточно сложным как по содержанию принимаемых и реализуемых решений, так и по наличию системы развитых внутренних взаимосвязей. Это определяет сложность риск-менеджмента, его относительную обособленность как сферы деятельности менеджеров и специфику принимаемых в его рамках решений. В условиях кризиса управление рисками направлено на их оптимизацию, при этом следует выявить не только виды рисков, но и периоды наступления неблагоприятных событий, а также возможные сценарии развития ситуации [3. с. 180].

Риск определяется вероятностной природой рыночной деятельности и неопределенностью ситуации, в которой она осуществляется. Кроме того, следует учитывать, что риск сопутствует всем процессам. При принятии решений о выборе конкретной политики в

области повышения эффективности деятельности и в условиях существования значительных рисков важная роль отводится возможности управления ими, использованию тех инструментов, которые позволяют принимать оптимальные решения [2, с. 21].

В связи с тем, что понятие «риск» не является однозначным и существует достаточно большое число критериев классификации, становится понятным наличие огромного набора возможных инструментов, методов и процедур управления риском.

Управление риском включает в себя разработку и реализацию экономически обоснованных для данного предприятия рекомендаций и мероприятий, направленных на уменьшение стартового уровня риска до приемлемого финального уровня. Полностью исключить риск просто невозможно. В первую очередь предприятие должно определить, какую степень риска можно считать приемлемой для достижения нужного результата. Риски промышленного предприятия принято подразделять на

низкие (малые), допустимые, высокие и критические. В зоне низких рисков предприятие в худшем случае ожидает недополучение запланированной прибыли. В зоне допустимых рисков можно остаться без прибыли вообще. Высокие риски означают возможные потери всех инвестированных в данный проект средств. И, наконец, в зоне критического риска предприятию угрожает банкротство, оно рискует всем собственным капиталом.

В зависимости от вида учитываемых факторов при управлении рисками необходимо использовать внутренние или внешние методы их управления [1, с. 57]. При этом основная роль должна принадлежать внутренним механизмам управления рисками, т.е. избираемым и осуществляемым самим субъектом хозяйствования в рамках своей деятельности.

Основными объектами для внутренних механизмов управления рисками являются, как правило, все виды допустимых рисков, значительная часть рисков критической группы, а также нестрахуемые катастрофические риски, если они принимаются промышленным предприятием в силу объективной необходимости.

Преимущество использования внутренних механизмов управления рисками состоит в высокой степени альтернативности принимаемых управленческих решений, не зависящих от других субъектов хозяйствования. Промышленное предприятие исходит из конкретных условий своей деятельности, своих финансовых и производственных возможностей, что позволяет в наибольшей степени учесть влияние внутренних факторов риска в процессе нейтрализации их негативных последствий.

Внешние механизмы управления рисками предусматривают различные виды страхования, представляющие, по существу, передачу определенных рисков, которыми очень сложно (если вообще возможно) управлять, от страховщика к страхователю (страховой компании). Как правило, эти виды связаны с действием внешних рискообразующих факторов. Для страхования подходят массовые виды риска, появление которых не сильно взаимно коррелировано, а вероятности их известны с высокой степенью точности.

По мнению автора, методы управления рисками включают в свой арсенал средства разрешения риска, приемы и методы снижения его уровня и его компенсации.

Средства разрешения рисков включают:

- избежание риска, что предполагает сознательное решение не подвергаться определенному виду риска;
- удержание риска – оставление риска за субъектом хозяйствования, на его ответственности;
- передачу риска, например страховой компании.

Из средств разрешения риска первоочередными являются средства внутреннего характера, которые исключают конкретный вид предпринимательского риска. К числу этих средств прежде всего относятся избежание риска и его передача.

Избежание риска – самое простое и радикальное поведение хозяйствующего субъекта, при котором он отказывается от получения дополнительных позитивных результатов, связанных с рискованной деятельностью, от контактов с лицами, способными привести к ситуациям, связанным с неприемлемым экономическим риском. Поэтому реализация мер тактики избежания риска требует взвешенного подхода и должна осуществляться при следующих условиях:

- если отказ от одного вида риска не влечет возникновения другого риска, более высокого или однозначного уровня;

- если степень риска несопоставима с уровнем доходности предлагаемой финансовой операции по шкале «доходность – риск»;

- если финансовые потери по данному виду риска превышают возможности их возмещения за счет собственных средств предприятия;

- если размер дохода от рискованной операции несуществественен, т.е. в формируемом денежном потоке имеет небольшой удельный вес;

- если рискованные операции не характерны для субъекта хозяйствования, носят инновационный характер и по ним отсутствует информационная база, необходимая для определения уровня рисков промышленных предприятий и принятия соответствующих управленческих решений.

Другая возможность уменьшения степени риска состоит в переносе (передаче) риска на какое-нибудь третье лицо или на другие лица путем страхования или передачи риска партнерам по некоторым финансовым операциям благодаря заключению контрактов. Таким образом, партнерам передается та часть рисков предприятия, по которой третьи лица имеют больше возможностей нейтрализации их негативных последствий и, как правило, располагают более эффективными способами внутренней страховой защиты. В современной практике управления рисками получили распространение следующие основные направления передачи рисков:

- передача рисков путем заключения договора факторинга. Предметом является кредитный риск, который преимущественно передается коммерческому банку или специализированной факторинговой компании, что позволяет промышленному предприятию в существенной степени нейтрализовать негативные финансовые последствия кредитного риска и получить оборотный капитал;

- передача рисков путем форфейтирования, что осуществляется при кредитовании экспортно-импортных операций, когда для уменьшения риска экспортер передает риск банку, кредитующему экспортно-импортные операции. Преимуществами форфейтинга являются твердая ставка кредитования и относительно простая процедура оформления переуступки векселей;

- аутсорсинг риска, при использовании которого ответственность за снижение возможности возникновения неблагоприятных событий возлагается на стороннюю организацию (другой субъект). При этом чаще всего такая передача ответственности осуществляется на основе договора. Данный метод может быть использован только тогда, когда возможно четко определить опасности, однозначно выделить соответствующие подверженности риску, достаточно жестко контролировать факторы, влияющие на уязвимость, и иметь эффективные механизмы передачи ответственности;

- передача риска путем заключения договора поручительства или предоставления гарантии. Предприятие использует поручительства для привлечения заемного капитала и при этом несет ответственность перед поручителем за четкое исполнение договора поручительства. Банковская гарантия позволяет предприятию избежать риски при заключении сделок с оплатой в будущем или

по факту предоставления услуг, оказания работ, отгрузки товаров;

- передача рисков поставщикам сырья и материалов, предметом которой случае являются прежде всего финансовые риски, связанные с порчей или потерей имущества в процессе их транспортировки и осуществления погрузо-разгрузочных работ.

Приемы снижения степени риска представляют собой более гибкие инструменты управления для уменьшения вероятности и объема потерь. Основными являются следующие:

- распределение (диссипация) риска. Приемы распределения риска представляют собой инструменты управления через определение общего риска путем объединения (с разной степенью интеграции) с другими участниками, заинтересованными в успехе общего дела. Промышленное предприятие имеет возможность уменьшить уровень собственного риска, привлекая к решению общих проблем партнеров;

- диверсификация концентрации риска – рассеивание риска за счет распределение капитала между разнообразными объектами вложения или сочетание в пределах уставного капитала (имущественного состояния) различных видов деятельности. Принцип действия механизма диверсификации основан на разделении рисков, прелятствующих их концентрации. Данный механизм используется прежде всего для нейтрализации негативных последствий, вызванных действием внутренних рискообразующих факторов. Эти виды рисков могут быть связаны с недооценкой отдельных направлений деятельности, неэффективным менеджментом и другими причинами;

- премия за риск, т.е. различные надбавки (к цене, уровню процентной ставки, тарифу и т.д.), выступающие в виде «платы за риск». Премия компенсирует действие факторов риска, которые являются систематическими и не могут быть диверсифицируемыми;

- лимитирование – это установление лимита, т.е. предельных сумм расходов, продажи, кредита и т.п. Оно применяется промышленными предприятиями при продаже товаров в кредит, предоставлении займов, определении сумм вложения капитала. Лимитирование реализуется путем установления на предприятии внутренних финансовых нормативов в процессе разработки политики деятельности;

- самострахование (внутреннее страхование) – децентрализованная форма создания непосредственно предприятием натуральных и денежных страховых фондов для оперативного преодоления временных затруднений финансово-коммерческой деятельности. Предполагается, что возможный ущерб будет покрыт текущими денежными средствами или с помощью резервного фонда. Поэтому очевидно, что использование возможностей самострахования весьма ограничено. В основном этот метод оправдывает себя, если вероятность негативного исхода и сумма возможного убытка невелики;

- хеджирование представляет собой систему мер, позволяющих передать партнеру риск осуществления финансовых операций, связанный с непредсказуемыми изменениями в будущем курса валют, цен на товар, процентных ставок и т.д. Это один из наиболее известных механизмов управления рисками промышленных предприятий;

- страхование риска, сущность которого состоит в передаче риска (ответственности за результаты негативных последствий) за определенное вознаграждение кому-либо другому, т.е. в распределении ущерба между участниками страхования. Для страхования подходят массовые (многократно повторяющиеся) виды риска.

Рассмотрим теперь более подробно методы компенсации риска. По виду воздействия методы компенсации относят к упреждающим [4, с. 73], которые должны создать условия, исключающие появление причин и факторов риска. Методы компенсации риска предусматривают:

- стратегическое планирование, относящееся к наиболее эффективным методам. Как средство компенсации риска оно дает эффект в том случае, если процесс разработки стратегии охватывает все сферы деятельности промышленного предприятия;

- прогнозирование экономической обстановки, предусматривающее периодическую разработку сценариев развития и оценку будущего состояния среды хозяйствования для данного предприятия, прогнозирование возможных партнеров или действий конкурентов, изменений в секторах и сегментах рынка, на которых предприятие выступает продавцом или покупателем, и, наконец, региональное и общезакономерное прогнозирование;

- активный целенаправленный маркетинг. В этом случае предприятие начинает интенсивно формировать спрос на свою продукцию, для чего использует различные маркетинговые приемы и методы;

- мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды, который заключается в оперативном отслеживании текущей информации о социально-экономических процессах. Получаемые данные позволяют уловить новые тенденции во взаимоотношениях хозяйствующих субъектов, предусмотреть необходимые меры для компенсации потерь от изменения правил ведения хозяйственной деятельности, оперативно скорректировать стратегические и тактические планы;

- создание системы резервов, близкой к страхованию, но сосредоточенной внутри предприятия;

- привлечение внешних ресурсов; в случае, когда предприятие не в состоянии покрыть все потери внутренних ресурсов, часть из них можно покрыть с использованием кредитных ресурсов.

Кроме перечисленных методов управления рисками могут быть использованы и другие. Программа воздействия на риски будет индивидуальна для каждого конкретного промышленного предприятия. В зависимости от отрасли функционирования и сочетания внутренних и внешних рискообразующих факторов хозяйствующий субъект должен вырабатывать свою индивидуальную программу воздействия на риск, интегрированную в общую схему управления рисками промышленного предприятия.

1. *Бланк И.А.* Основы финансового менеджмента. Киев, 1999.

2. *Жданов С.А., Серов В.Ю.* Управление рисками как фактор устойчивости промышленных корпораций // Вестник СГСЭУ. 2006. №12.

3. *Русановская Е.В.* Банковские риски в условиях текущего финансового кризиса // Вестник СГСЭУ. 2009. №3.

4. *Уткин Э.А.* Риск-менеджмент: учебник. М., 1998.