



О. Г. КРЮКОВА

Кандидат экон.  
наук, профессор,

заместитель заведующего  
кафедры «Экономика  
и антикризисное  
управление» Финансового

университета при  
Правительстве Российской  
Федерации. Занимается

проблемами риска,  
повышения устойчивости  
и эффективности

деятельности фирмы.  
Автор публикаций

в российских и зарубежных  
изданиях. Ведет активную

научно-исследовательскую  
работу. Имеет опыт

управления проектами  
в РНЦ «Курчатовский  
институт», работала

заместителем  
генерального директора

ЗАО «Финстатинформ»,  
директором финансово-  
экономического

департамента.

E-mail: [econom@fa.ru](mailto:econom@fa.ru)

# P

азвитие риск-менеджмента текущей деятельности предприятия является актуальной задачей в силу того, что именно она формирует условия жизнедеятельности и стабильности фирмы, возможности для дальнейшего развития. Риск стабильности фирмы можно рассматривать как обобщающий риск, который аккумулирует частные риски по отдельным функциональным направлениям текущей деятельности, как вероятность кризиса фирмы. Обосновываются цели, задачи, этапы формирования системы предупреждения рисков на предприятии.

## Ключевые слова

система индикаторов, система предупреждения рисков, управление рисками на предприятии, фактор риска.

# Предупреждение рисков – условие стабильного развития фирмы

Процесс раннего предупреждения  
не дает руководителям то, что они хотят знать,  
но предостерегает их о том, что им требуется знать.  
Б. Джилад [1, с. 186]

В век глобальной конкуренции и быстрых изменений в области технологий бизнес вынужден работать в среде, в которой увеличивается количество рисков. Согласно данным интернет-опроса, проведенного Академией конкурентной разведки Фулда-Джилада-Херринга, «98% респондентов предположили, что в будущие 3 года угроза бизнес-риска для их компаний возрастет, 92% из числа опрошенных менеджеров сообщили, что их компании как минимум один раз в пять лет оказались не подготовленными к значительному событию в их отрасли, что затронуло рыночное положение их организации в долгосрочной перспективе» [1, с. 19, 20]. Неожиданность происходящих событий и неопределенность ситуации оказывают существенное влияние на деятельность фирмы.

**В** мировой практике систем управления риском сложились три подхода: адаптационный, превентивный, комплексный. В деятельности российских организаций преобладает адаптационный подход, когда решения принимаются в целях изменения уже сложившейся ситуации, исправления и ликвидации последствий. Лучше всего разработаны методики управления риском по отдельным направлениям деятельности фирмы, например анализ и оценка финансовых рисков, реализации конкретных сделок, инвестиционных проектов, рисков при разработке стратегии развития.

В современных условиях, когда изменения во внешней среде происходят чаще, чем раньше, и вероятность их возникновения выше, необходимо разрабатывать риск-менеджмент на основе превентивной модели поведения. Уровень риск-менеджмента текущей деятельности фирмы остается крайне низким, хотя именно в ходе нее формируются условия жизнедеятельности фирмы и ее стабильности, возможности для дальнейшего развития. Риск стабильности фирмы можно рассматривать как обобщающий риск, который аккумулирует частные риски по отдельным функциональным направлениям текущей деятельности фирмы, как вероятность кризиса фирмы.

Риски формируются и проявляются на оперативном уровне управления под влиянием внешних факторов, которые затрагивают прежде всего процесс разработки и реализации стратегии фирмы, ее жизненный цикл, и внутренних факторов, отражающих потенциал фирмы, ее возможности и состояние в данный момент. Риск основан на несоответствии, противоречии состояния внешних и внутренних факторов текущей деятельности фирмы. Важно своевременно выявить эти противоречия. На современном предприятии должна быть сформирована система предупреждения рисков, в качестве основы для нее следует использовать превентивный подход в риск-менеджменте, анализ текущего состояния внешней среды и оценку сложившейся внутренней ситуации в компании. Формирование системы предупреждения рисков предполагает решение трех основных задач:

- определение возможных рисков, их сферы и области проявления;
- выбор способов отслеживания фактов проявления рисков в реальном времени;
- определение адекватных оперативных мер при наличии ранних признаков проявления риска.

Цель системы предупреждения рисков – обеспечение стабильного положения бизнеса, его конкурентоспособности на основе анализа текущей деятельности фирмы, оперативного выявления

событий, которые могут повлиять на ее жизнедеятельность, и предупреждения кризисных ситуаций. Используя системный подход, можно рассматривать риск как совокупность факторов и событий, которые способны снизить эффективность, результативность работы фирмы в коммерческом, экономическом, социальном, финансовом, производственном, инвестиционном и других направлениях деятельности, привести к кризисным ситуациям. В этом случае управление риском представляет собой процесс подготовки и реализации мероприятий оперативного реагирования на проявления факторов риска с целью уменьшить опасность принятия ошибочных решений, проявления возможных негативных последствий, нежелательных направлений развития событий в ходе реализации принятых управленческих решений.

В качестве основных этапов системы предупреждения рисков можно выделить следующие:

- идентификацию факторов риска;
- классификацию и группировку факторов по уровню влияния, выявление наиболее значимых;
- оценку значимости конкретного фактора, определение взаимосвязей между ними;
- разработку системы индикаторов факторов риска (системы показателей);
- мониторинг изменений;
- обоснование методов управления риском;
- разработку программы управления риском;
- анализ результатов реализации программы и совершенствование процесса управления риском [3, с. 50].

Идентификацию, классификацию и группировку факторов риска можно считать качественным анализом риска, который является основой всей системы предупреждения рисков. Такой анализ проводится в отношении сложившейся бизнес-ситуации, предполагает определение причин возникновения рисков, прогнозирование возможных вариантов их развития. Мы предлагаем рассматривать идентификацию рисков как процесс выявления и анализа факторов, которые могут оказать негативное влияние на деятельность предприятия, оценку особенностей реализации и проявления таких факторов. Выявление и классификация факторов риска – важный этап управления рисками, так как именно на результатах этого этапа основан риск-менеджмент в дальнейшем.

Риски можно идентифицировать по основным функциональным направлениям деятельности фирмы. В результате удастся получить информацию о видах риска, возможности их реализации, основных факторах риска, сferах их проявления. На базе проведенного анализа формируется

## Факторы риска деятельности фирмы

Группа риска	Фактор риска
<b>Внешние факторы (объективные)</b>	
Политические риски	Непредвиденное внесение изменений в законодательство, противоречивость законов. Изменение внутренней и внешнеполитической ситуации в регионе и стране в целом. Непредвиденные действия государственных органов, регулирование деятельности предприятия со стороны государства, местных органов власти. Нестабильность политической ситуации в стране и регионе. Непредвиденные изменения международной обстановки и др.
Научно-технические риски	Революционные скачки в мировом научно-техническом прогрессе. Освоение конкурентами новой технологии, значительно снижающей издержки производства. Промышленный шпионаж как разновидность недобросовестной конкуренции. Разработка и внедрение новых технологий и способов организации труда конкурентами. Освоение конкурентами производства нового замещающего товара, другие изменения, связанные с внедрением инноваций
Общекономические риски	Непредвиденные изменения экономической обстановки в стране, регионе. Уровень конкуренции среди основных производителей данного товара, основные конкуренты на соответствующем отраслевом, региональном рынках. Изменение налоговых нормативов, процентных ставок по кредитам. Непредвиденные изменения конъюнктуры внутреннего и внешнего рынков. Повышение тарифов на грузовые перевозки железнодорожным транспортом, электроэнергию и др. Более значительное колебание курса рубля, чем прогнозируемое, высокий уровень инфляции или девальвация рубля. Изменение правил обращения валюты. Глобализация, интеграционные процессы
Социальные риски	Нестабильность социального положения населения. Отношение общества к отрасли, продукции, фирме в целом. Скрытая безработица, профессиональная непригодность. Покупательная способность населения. Демографическая ситуация
Природно-естественные риски	Введение ограничений на использование местных природных ресурсов. Ужесточение экологических требований в регионе, где ведется хозяйственная деятельность предприятия. Изменение экологической обстановки в регионе. Влияние стихийных сил природы и климата региона на производственный процесс
<b>Внутренние факторы (субъективные)</b>	
Риски в сфере управления	Выбытие ключевых сотрудников предприятия (увольнение, болезнь, смерть). Наличие возможностей для экономических злоупотреблений и преступлений на предприятии. Некомпетентность управленческих и иных служб. Неверная оценка стратегического потенциала фирмы. Неадекватная оценка потенциала фирмы, возможностей развития. Неэффективная структура управления (схема принятия решения, количество уровней согласования, время принятия управленческих решений и т. п.). Недостатки информационного обеспечения. Неполадки в системе обработки информации, утечка конфиденциальной информации
Коммерческие риски	Потери, ухудшение качества товара при транспортировке или хранении. Неверная оценка конкурентоспособного уровня цен на продукцию в традиционных сегментах рынка, на котором работает предприятие, ошибки в ценовой политике. Отсутствие или слабая служба маркетинга (ошибочный выбор целевого сегмента рынка, ассортимента продукции и т. п.). Банкротство, ликвидация предприятий – поставщиков или потребителей. Потери товара в процессе обращения, ухудшение его качества. Риск выпуска невостребованной продукции. Нарушение условий контракта (дисциплины поставок, сроков, требований по качеству и т. п.). Повышение расходов предприятия, ошибки в расчетах себестоимости единицы продукции
Риски в сфере управления персоналом	Риски недостаточной квалификации персонала, неверная оценка необходимого периода подготовки и переподготовки кадров. Неточная постановка целей и задач работнику, ошибки в нормировании труда. Отток квалифицированной рабочей силы. Слабая мотивация к труду (недостатки системы оплаты и премирования). Риски несвоевременного сокращения численности персонала, неэффективная работа структурных подразделений предприятия. Риск нелояльности персонала в различных формах (коррупция, хищения, разглашение информации и т. п.)
Риски производственной деятельности	Организация производственного процесса (длительность производственного цикла, ритмичность производства и др.). Новизна технологий. Непредвиденные изменения в процессе производства из-за нарушения технологии производства. Выход из строя оборудования, его моральное старение, отсутствие резерва мощностей, остановка оборудования или прерывание технологического цикла производства по вине других подразделений. Увеличение объемов незавершенного производства. Недостаточная защищенность продукции предприятия и технологии ее производства патентами. Аварии. Дефицит складских площадей. Невыполнение инструментальным хозяйством своих обязательств в срок, что затрудняет переход к производству другого продукта. Переходы в энергоснабжении и поставках топлива. Аварии вентиляционного, канализационного, водо-, пароснабжающего и другого вспомогательного производственного оборудования
Риски финансовой деятельности и упущененной выгоды	Нерациональная структура финансовых ресурсов, недостатки в финансовом планировании деятельности предприятия. Превышение уровня допустимой дебиторской и кредиторской задолженности. Неплатежеспособность предприятия. Снижение рентабельности продукции, предприятия. Ухудшение основных показателей эффективности деятельности (фондоотдача, производительность труда, рентабельность основного капитала, уровень деловой активности и др.). Снижение дохода предприятия, невыполнение обязательств перед основными кредиторами. Недополученная прибыль из-за того, что какие-либо мероприятие (например, страхование, хеджирование, инвестирование и т. п.) не были выполнены
Риски инвестиционной и инновационной политики предприятия	Низкая рентабельность инвестиционных проектов. Нарушение сроков реализации инвестиционных проектов. Снижение инвестиционной активности предприятия (проектный риск). Риск инновационной неадекватности разрабатываемых проектов новых видов продукции, технологии

портфель рисков. Общая система факторов, влияющих на деятельность предприятия, представлена в табл. 1.

Данная классификация является базовой для последующего анализа факторов. Исходная информация по факторам риска подлежит детализации. Главная задача качественного анализа заключается в выявлении и идентификации всех возможных рисков независимо от их вида. Необходимым условием является наличие ранжирования и систематизации рисков, которые могут существенно повлиять на деятельность фирмы, выделить «наиболее значимые драйверы изменений» [1, с. 101].

На наш взгляд, систематизация предпринимательских рисков необходима для того, чтобы:

- определить наиболее вероятные и значимые угрозы деятельности фирмы;
- выявить причины возникновения нежелательного развития событий;
- оценить масштабы возможных последствий проявлений того или иного фактора риска;
- проанализировать возможности управления риском;
- определить способы предотвращения отрицательного влияния факторов риска или снижения затрат на ликвидацию последствий проявления факторов риска;
- сформировать систему индикаторов, отражающих данные факторы, для мониторинга ситуации в настоящее время;
- создать информационную базу, необходимую для принятия управленческих решений, адекватных уровню риска, и разработки программы управления рисками [3, с. 21].

Ранжирование рисков по уровню значимости является важным аспектом превентивного подхода, так как существуют определенные ограничения по времени и бюджету. Можно использовать различные методы количественной оценки рисков: ранжирование, экспертные и статистические методы и др. Необходимо определить потенциальный ущерб, уровень воздействия на деятельность фирмы выявленных рисков. Для этих целей предлагается использовать «матрицу воздействий» [1, с. 110]. Существует несколько версий этой матрицы: в наиболее популярной неопределенность отмечается на одной оси, а воздействие – на другой; еще один вариант: на одной оси откладывается время, а на другой – воздействие [1, с. 110; 2, с. 205].

Основные принципы оценки риска связаны с концепцией приемлемого риска, определением пороговых значений риска, расчетом величины экономического ущерба и других показателей, необходимых для риск-менеджмента. Выделенные

и ранжированные по уровню значимости факторы составляют основу для разработки системы индикаторов, или контрольных показателей. Каждый фактор необходимо выразить в конкретных показателях, которые отражают текущую деятельность в масштабе реального времени. В итоге можно собрать информацию об отклонении текущих показателей от нормативных (плановых).

**Таблица 2**  
**Матрица анализа и оценки факторов риска производственной деятельности**

Показатель	Значение		Изменение	
	допустимое (расчетное)	фактическое	абсолютное	относительное, %
Коэффициент товарной специализации				
Коэффициент технологической специализации				
Критический объем производства				
Длительность производственного цикла				
Коэффициент ритмичности производства				
Стоимость запасов основных видов сырья				
Стоимость незавершенного производства				

В качестве примера приведена матрица анализа и оценки факторов риска производственной деятельности фирмы (табл. 2).

Необходимая информационная база для управления рисками формируется на основе данных, отражающих деятельность фирмы; соответствующей отчетности по итогам работы за год, полугодие, квартал, месяц, декаду и т.д. Полученный информационный массив позволит уловить новые тенденции во взаимоотношениях хозяйствующих субъектов, заблаговременно подготовиться к необходимым изменениям и новшествам. Наличие информации обеспечивает своевременный анализ возможных рисков и выработку мер по уклонению от риска.

Мониторинг текущей деятельности состоит в проектировании и формировании необходимых потоков информации, наблюдении за фактическими потоками информации и управлении ими. Система эффективного мониторинга, благодаря которой руководство постоянно получает сведения о существенных угрозах и возможностях, требует тщательного планирования процессов ее разработки и эксплуатации. Мониторинг должен быть встроен в общую систему управления, куда входят планирование, сбор информации, ее

систематический анализ и контроль, выработка адекватных управленческих решений. К сожалению, в настоящее время наблюдается функциональная разобщенность в управлении рисками, так как в этом процессе участвуют разные подразделения и службы фирмы.

Система предупреждения рисков должна быть встроена в общую структуру управления, ею должны заниматься не один, а все работники основных подразделений фирмы. К ней предъявляются следующие требования: системный характер, постоянное функционирование (а не только в период кризисных ситуаций или определенных кампаний, связанных с разработкой стратегии развития, реорганизации и др.).

В современной компании следует формировать культуру раннего предупреждения рисков. Это предполагает изменение общего отношения к риску выполняемых менеджерами функций, в основе которых находится не только принятие текущих управленческих решений, но и анализ происходящих изменений как во внешней, так и во внутренней бизнес-среде, оценка факторов риска по первым фактам их проявления. К сожалению, практика показывает, что управление рисками связано главным образом с ликвидацией последствий кризисных ситуаций.

Обобщение международной практики неудач риск-менеджмента позволило выделить три типа управления [1, с. 175]:

- «черепаший шаг»: руководство действует слишком медленно;
- «линия Мажино»: менеджеры работают, но их действия недостаточны ни для противостояния рискам, ни для использования преимуществ имеющихся шансов;
- «черная дыра»: руководство бездействует, никак не реагирует на проявления факторов риска.

Первые два стиля управления основаны на оценке рисков, но при их использовании возможны ошибки, варианты: риск-менеджмент неэффективен, нет оперативности в принятии решений. Тем не менее их можно усовершенствовать. Если сделан выбор в пользу типа управления «черная дыра», то игнорируются любые ранние проявления рисков. В этом случае следует изменить всю систему менеджмента.

В настоящее время управление рисками после того, как они обнаружились (так называемый кризис-менеджмент), не обеспечивает фирме стабильности и устойчивости. Необходимо активное управление рисками с использованием превентивного подхода при условии быстрого реагирования на происходящие изменения. Для формирования системы предупреждения рисков, работающей непрерывно и охватывающей все направления деятельности, требуется интеграция всех структурных подразделений фирмы, модификация общих принципов, культуры менеджмента.

## Список литературы:

1. **Джилад Б.** Конкурентная разведка. Как распознавать риски и управлять ситуацией. СПб.: Питер, 2010. 320 с. (Серия «Практический менеджмент».)
2. **Казакова Н. А.** Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности. М.: Финансы и статистика; Инфра-М, 2009. 496 с.
3. **Федосова Р. Н., Крюкова О. Г.** Управление рисками промышленного предприятия: опыт и рекомендации. М.: Экономика, 2008. 125 с.