

Сергей ОСНОВИН

*кандидат сельскохозяйственных наук, доцент  
(Белорусский государственный экономический университет)*

Наталья МАЛЬЦЕВИЧ

*кандидат экономических наук, доцент  
(Институт бизнеса и менеджмента технологий  
Белорусского государственного университета)*

Виктор ОСНОВИН

*кандидат технических наук, доцент*

Лариса ОСНОВИНА

*кандидат технических наук, доцент  
(Белорусский государственный аграрный технический университет)*

УДК 338.3

## Функции управления рисками организации

### Введение

Управление рисками представляет собой сложный и многоступенчатый процесс, включающий в себя их идентификацию, оценку и мониторинг, а также принятие и выполнение управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятных результатов и минимизацию возможных потерь [1, 2].

Каждая структура неизбежно сталкивается с трудностями (рисками), угрожающими ее существованию. Их наличие вынуждает руководителей предприятий экономить средства и ресурсы, ответственно подходить к реализации проектов, разработке инвестиционных смет, закупке ресурсов, найму сотрудников.

Современная экономическая наука рассматривает риск как вероятное событие, в результате наступления которого могут произойти положительные, нейтральные или негативные изменения.

При рыночной экономике производители, продавцы и покупатели самостоятельно действуют в условиях конкуренции. Поэтому их финансовое будущее является непредсказуемым и плохо прогнозируемым.

Управление рисками – одна из функций руководителя любой организации, направленная на экономически эффективную защиту данной структуры от наносящих ей материальный ущерб нежелательных воздействий – как запланированных, так и случайных. Данный вид административной деятельности, как и всякий иной, имеет свои логическую и процедурную составляющие – принятие решений и последовательное осуществление необходимых действий. С учетом этого соответствующие действия можно рассматривать как процесс выработки и выполнения решений, которые минимизируют влияние случайных или закономерных событий [3, 4].

### Основная часть

Развитию и функционированию производственных процессов присущи элементы неопределенности, наличие которых обуславливает появление ситуаций, не имеющих однозначного решения.

Ситуация риска возникает при:

наличии неопределенности;

существовании альтернатив;

необходимости осуществления выбора или отказа от него.

Она характеризуется относительной неопределенностью, при которой наступление событий вероятно и может быть спрогнозировано. Иными словами, существует возможность объективно предсказать последствия совместной деятельности партнеров, реакцию конкурентов или противников, влияние внешней среды, результаты внедрения научно-технических разработок [5, 6, 7].

При возникновении новой ситуации субъект делает выбор и стремится реализовать его, допуская тем самым наличие риска. Последний может возникать как на стадии принятия решения (при выработке плана действий), так и в ходе его реализации.

Поведение в условиях риска можно рассматривать как:

- попытку выхода из состояния неопределенности;
- способ разрешения противоречия при возникновении взаимоисключающих тенденций.

Наличие риска создает возможность:

- достижения необходимого результата;
- отклонения от запланированной цели;
- причинения материального, нравственного или иного урона в результате выполнения принятого в условиях неопределенности решения.

Важным элементом риска является вероятность отклонения от выбранной цели, могущего иметь как отрицательный, так и положительный результат.

Управление риском – совокупность методов, приемов и мероприятий, позволяющих в определенной степени прогнозировать наступление нежелательных событий и принимать меры к исключению или ограничению их последствий.

Неопределенность условий, в которых осуществляется экономическая деятельность, обусловлена множеством факторов, влияние которых не всегда можно предсказать с приемлемой точностью.

Основными причинами неопределенности и источниками рисков являются:

- природные процессы и явления, имеющие спонтанный характер;
- стихийные бедствия;
- возникновение противоположных тенденций;
- столкновение взаимно противоречащих интересов.

Наличие в общественно-экономическом развитии противодействующих тенденций создает ситуацию риска и вносит в социально-экономические процессы неопределенность.

Существование последней связано с:

неполнотой сведений об объектах, процессах и явлениях, по отношению к которым принимаются решения;

- ограниченностью возможностей сбора и обработки соответствующей информации;
- постоянными изменениями последней [8, 9].

Возникновению неопределенности и рисков способствуют:

- нехватка материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов;
- отсутствие объективной информации;
- ограниченность суждений экспертов, обусловленная несходством критериев, намерений, оценок, стереотипов поведения.

Субъекты, принимающие риски на себя и стремящиеся уменьшить вероятность их реализации или масштабы возможного ущерба, представлены на рисунке 1.

Предприниматель вкладывает собственный или заемный капитал в управляемое непосредственно им или с его участием дело, учитывая прогнозируемые затраты, доход, ликвидность, безопасность.

Инвестор на продолжительный срок вкладывает средства в чужой бизнес, влияя на управление которым не может или не хочет. При этом он анализирует те же данные, что и предприниматель.

Инвестор не претендует на участие в управлении делом в случае, если он:

владеет привилегированными акциями или долговыми ценными бумагами (является кредитором);

располагает малым пакетом обыкновенных акций, не позволяющим претендовать на реальное участие в управлении.



Рис. 1. Субъекты риска

Стратегический инвестор – владелец крупного пакета обыкновенных (голосующих) акций, использующий его для участия в управлении эмитентом и выдвижения в совет директоров своих представителей, отстаивающих его интересы.

Спекулянт – участник рыночных отношений, на короткий период вкладывающий свои или заемные средства в операции купли-продажи, тем самым осуществляя страхование изменения цены. Данное лицо, прогнозируя размеры затрат и доходов, а также ряд иных показателей, идет на повышенный риск для получения большей выгоды. Используя при совершении ряда актов купли-продажи компенсирующую (вознаграждающую) функцию риска, спекулянт может получить дополнительную прибыль.

Игрок идет на риск в силу своих психофизических особенностей. Результатом совершения им актов купли-продажи и иных рыночных действий нередко становится убыток.

Менеджер является наемным работником, который имеет право принимать решения в оговоренной сфере. Для его подчиненных последние могут создавать риск здоровью, трудоспособности и жизни, для предприятия – имущественный риск.

Субъект риска должен прогнозировать возможные варианты действий в рамках, определяемых нормами права.

Риск характеризуется:

- неопределенностью последствий;
- потерями (хотя бы один возможный результат развития событий является нежелательным);
- обусловленностью действиями конкретных людей или организаций, стремящихся не допустить нежелательного для них развития событий.

Функции объекта и субъекта управления рисками приведены на рисунках 2 и 3.

Прогнозирование – это предвидение определенного события, Оно может рассматриваться как предварительная оценка значений показателей и параметров при разных состояниях объекта управления, осуществляемая по результатам анализа наметившихся тенденций. Управление на основе прогнозирования изменений требует от менеджера знания рыночного механизма, наличия развитой интуиции, способности принимать экстренные решения.

Организация представляет собой объединение людей, совместно реализующих программу рискованного вложения капитала, действующих согласно определенным правилам, осуществляющих стандартные процедуры. К последним относятся создание органов управления, формирование административного аппарата, установление взаимосвязей между подразделениями, принятие внутренних норм и методик.

Регулирование – воздействие на объект управления, посредством которого обеспечивается его устойчивость в случае отклонения от заданных параметров и устраняются вызвавшие его причины.

Координация – согласование работы всех звеньев системы управления риском, административного аппарата и специалистов, обеспечивающее единство отношений объекта, субъекта и аппарата управления, а также работников.

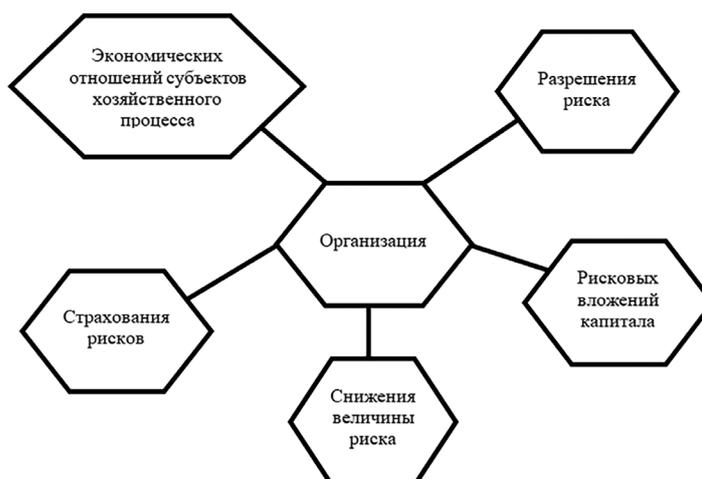


Рис. 2. Функции объекта управления рисками

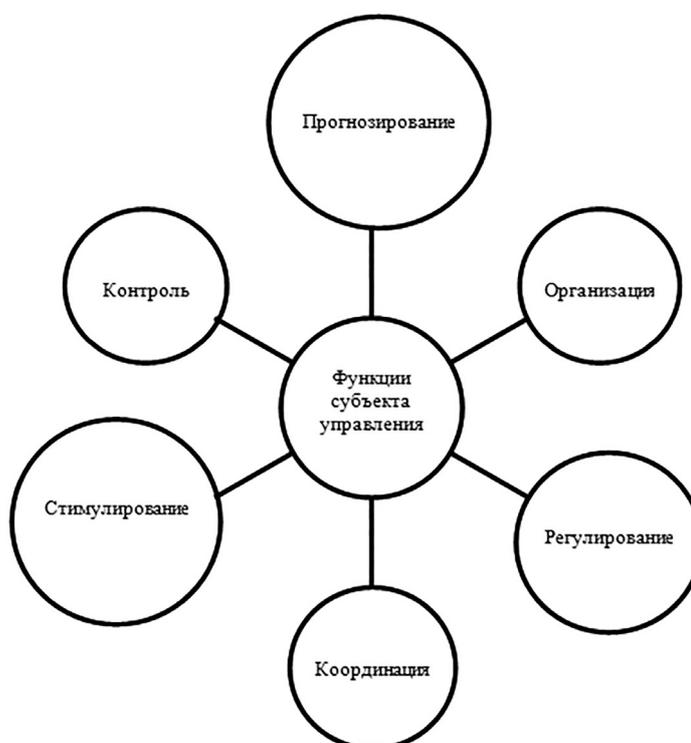


Рис. 3. Функции субъекта управления рисками

Стимулирование – приведение финансовых менеджеров и иных специалистов в состояние заинтересованности в результатах своего труда.

Контроль – проверка системы, направленной на снижение уровня риска. Его осуществление предполагает сбор информации о:

- ходе выполнения намеченной программы действий;
- уровне доходности рискованных инвестиций;
- соотношении размеров прибыли и степени риска.

После изучения полученной информации могут корректироваться финансовые программы, а также методы организации финансовой работы и риск-менеджмента.

Контроль предполагает анализ результатов проведения мероприятий, направленных на снижение уровня риска.

Важную роль в решении задач, связанных с управлением рисками, играют инсайт и интуиция менеджера. Развитость последней дает возможность, используя накопленный опыт, выбирать правильное решение, касающееся проблемы. Наличие интуиции является неременным результатом творческого подхода к работе. Инсайт – внезапное нахождение способа решения конкретной задачи, зачастую осуществляемое неосознанно и поэтому требующее фиксации.

Если оценить уровень риска путем расчетов невозможно, решения принимаются с помощью эвристики. Она представляет собой совокупность логических приемов и методических правил, позволяющих проводить теоретические исследования и находить верные ответы.

Постулаты эвристики требуют:

- не рисковать суммой, превышающей размер собственного капитала;
- думать о последствиях риска;
- принимать положительное решение только при отсутствии сомнения;
- при наличии сомнений принимать отрицательное решение;
- не рисковать многим для малого;
- рассматривать все возможные решения;
- стремиться к наибольшему выигрышу;
- максимизировать его вероятность;
- минимизировать разброс результатов;
- оптимизировать соотношение между размерами прибыли и уровнем риска.

Лучшим для инвестора решением является вариант с наибольшим эффектом, получаемым при минимальном или приемлемом риске. Оптимальный результат достигается, если из возможных решений выбирается то, при котором вероятность развития событий в нежелательном направлении является приемлемой.

Принцип оптимальной вероятности результата дополняется правилом его оптимальной колеблемости. Согласно последнему, из нескольких возможных решений выбирается то, при котором для одного и того же рискованного вложения капитала вероятности выигрыша и проигрыша имеют наименьшее расхождение.

Оптимальное соотношение между размером выигрыша и уровнем риска обеспечивается оценкой ожидаемых результатов. Она дает инвесторам возможность вкладывать средства в операции, осуществление которых позволяет получать ожидаемый выигрыш и избегать большого риска.

Содержание решения, касающегося рискованного вложения капитала, зависит от того, что результаты его реализации:

- известны;
- неизвестны, но имеются прогнозные результаты;
- неизвестны, но существует возможность получения прогнозных результатов.

В первом случае применительно к каждому варианту определяется среднее ожидаемое значение нормы прибыли на вложенный капитал, после чего выбирается вариант с наибольшей нормой последней.

Во втором – путем экспертной оценки устанавливается вероятность возникновения различных ситуаций. Далее проводится расчет среднего ожидаемого значения нормы прибыли на вложенный капитал.

- В третьем случае выбор направления вложения капитала производится исходя из возможности: получения наилучшего результата при наименьших издержках;
- минимизации риска;
- усреднения конечного результата.

Оценка риска и выбор оптимального варианта вложения капитала производятся математическими методами. Соответствующий аппарат, дающий возможность определить стратегию при возникновении конфликтной ситуации, предлагает теория игр, позволяющая оценивать конкурентную обстановку и сводить к минимуму степень риска.

- Для принятия решения о рискованном вложении капитала необходимо: определить объем возможного убытка;

сопоставить риск с суммой вкладываемых средств;  
сравнить последнюю с объемом собственных финансовых ресурсов и установить, не приведет ли потеря капитала к банкротству инвестора.

Объем убытка от вложения капитала может быть равным, меньшим или большим размера последнего.

Неотъемлемым элементом риск-менеджмента является организация мероприятий по выполнению намеченной программы, а также анализу и оценке результатов ее реализации.

Организация риск-менеджмента предполагает создание органа управления риском, осуществляющего следующие функции:

- проведение (в соответствии с действующим законодательством и уставом конкретного хозяйствующего субъекта) венчурных и портфельных инвестиций, то есть рискованных вложений;
- составление программ рискованной инвестиционной деятельности;
- сбор, анализ, обработку и хранение профильной информации;
- определение масштабов рисков, а также стратегии и приемов управления ими;
- прогнозирование возможного объема потерь;
- разработку программы рискованных решений;
- ее выполнение, а также контроль и анализ результатов соответствующих действий;
- осуществление страховой деятельности (заключение договоров страхования и перестрахования, проведение страховых и перестраховочных операций);
- установление условий страхования и размеров тарифных ставок для соответствующих операций;
- ведение бухгалтерской, статистической и оперативной отчетности применительно к рискованным вложениям капитала.

В отношении риска и его последствий возможны следующие действия:

- предупреждение (упреждение);
- снижение (контроль);
- страхование;
- поглощение.

Риск-менеджер, имея возможность принимать альтернативные решения, должен оптимизировать процесс распределения средств между мероприятиями, обеспечивающими:

- предупреждение рисков путем устранения их источников;
- снижение уровня конкретного риска посредством уменьшения как интенсивности факторов его воздействия, так уязвимости к последним тех или иных объектов;
- возмещение вызванного риском ущерба.

Снижение риска возможно при повышении надежности товаров и систем, а также уменьшении интенсивности воздействия негативных факторов на этапах:

- планирования операций или проектирования образцов, для чего необходимы введение дополнительных элементов и реализация соответствующих мер;
- принятия решений;
- выполнения операций и эксплуатации технических систем.

В рамках каждого из направлений принимаемые меры будут иметь различную эффективность. Ее уровень определяется соотношением между вероятностью наступления недопустимого ущерба и объемом затрат на его предотвращение.

Если в процессе подготовки решения выясняется, что меры по снижению риска неэффективны, то экономически целесообразно застраховать предпринимаемые действия. Основной задачей при этом является не предотвращение ущерба, а его возмещение.

В случае признания страхования целесообразным страхователь должен выбрать его форму (фондовую или не фондовую). После этого определяется, какой тип сделки, а также фондовый или страховой инструмент (услуга) могут использоваться.

Ущерб от финансового риска может быть возмещен страхованием в случаях потери прибыли и неплатежа (невозврата кредита).

Деятельность в условиях неопределенности характеризуется соответствующими видами рисков. Многогранность понятия «риск» обусловлена факторами, характеризующими особенности

конкретного вида деятельности и специфические черты неопределенности, в условиях которой он реализуется. Факторы риска, исходя из его определения, можно разделить на внутренние (возникающие в процессе деятельности предприятия) и внешние, существующие за пределами данной структуры.

Ко внутренним факторам следует отнести действия, процессы и предметы, связанные с функционированием организации в сферах управления, обращения и производства (осуществлением данной организацией основной, вспомогательной и обеспечивающей деятельности).

Внешними (макроэкономическими) факторами риска считаются политические, научно-технические, социально-экономические и экологические.

Большинство рискообразующих факторов являются нативными (присущими конкретным рискам и не воздействующими на иные). В то же время существуют одновременно влияющие на риски нескольких видов интегральные рискообразующие факторы.

К последним, действующим на микроэкономическом уровне и определяющим результаты работы любого экономического субъекта (предприятия, банка, страховой компании и др.), относятся: недобросовестность и профессиональная некомпетентность сотрудников или партнеров; ошибки, содержащиеся в программном обеспечении; противоправные действия (хищения, подлоги) сотрудников данной структуры и третьих лиц; недостатки технологических процессов; ошибки менеджмента.

К интегральным рискообразующим факторам макроэкономического уровня относятся: изменение курса белорусского рубля по отношению к ведущим мировым валютам; рост уровня инфляции; изменение ставки рефинансирования; повышение цен на энергоносители; увеличение ставок налогообложения; ухудшение климатических условий.

Следует отметить, что на конкретный риск могут оказывать влияние несколько факторов. Одни из них являются нативными (уникальными), другие – интегральными, одновременно воздействующими и на иные риски.

## Заключение

Анализ содержания научных работ, посвященных эффективному управлению рисками, позволяет сделать вывод о том, что вопросы, связанные с предотвращением и ослаблением последних, считаются недостаточно важными. Игнорирование результатов теоретических исследований может стать причиной неполной или некорректной оценки влияния тех или иных факторов на соответствующие виды рисков.

Проблемой в области эффективного управления рисками является недостаточное внимание, уделяемое администрацией ряда отечественных предприятий целому ряду рискообразующих факторов, оказывающих воздействие (иногда взаимоисключающее) на динамику рисков сразу нескольких видов.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Авдийский, В. И. Риски хозяйствующих субъектов: теоретические основы, методология анализа, прогнозирования и управления: учебное пособие / В. И. Авдийский, В. М. Безденежных. – М.: Альфа-М – ИНФРА-М, 2013. – 367 с.
2. Алексанов, Д. Управление рисками на предприятии. Внимание: риски / Д. Алексанов, Н. Чекмарева // Новое сельское хозяйство. – 2015. – № 3. – С. 38–40.
3. Антонов, Г. Д. Управление рисками организации: учебное пособие / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 152 с.
4. Балдин, К. В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия: учебное пособие / К. В. Балдин, И. И. Передеряев, Р. С. Голов. – 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2015. – 419 с.

5. Белов, П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование: в 3 ч. / П. Г. Белов. – М.: Юрайт, 2016. – Ч. 1. – 212 с.
6. Васин, С. М. Управление рисками на предприятии: учебное пособие / С. М. Васин, В. С. Шутов. – М.: КноРус, 2016. – 300 с.
7. Камышев, А. И. Управление рисками при создании и обеспечении ресурсами системы управления организацией / А. И. Камышев // Методы менеджмента качества. – 2017. – № 9. – С. 32–39.
8. Коновалова, А. А. Управление рисками в процессе реализации проектов государственно-частного партнерства / А. А. Коновалова // Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь. – 2016. – № 11. – С. 39–44.
9. Уродовских, В. Н. Управление рисками предприятия: учебное пособие / В. Н. Уродовских. – М.: Вузовский учебник – ИНФРА-М, 2015. – 168 с.

#### РЕЗЮМЕ

При осуществлении производственных процессов возникают элементы неопределенности, обуславливающие возникновение проблем, которые не имеют однозначных решений.

Относительной неопределенностью характеризуется ситуация риска, когда наступление событий вероятно и может быть определено.

Управление рисками является частью деятельности руководства организации, направленной на экономически эффективную защиту данной структуры от нежелательных воздействий (намеренных и случайных), которые наносят ей материальный ущерб.

Управление рисками, как и всякая административная деятельность, имеет логический аспект (принятие решений) и процедуру (последовательность действий). Оно представляет собой процесс выработки и осуществления решений, которые минимизируют случайные или закономерные события, наносящие организации материальный ущерб.

В области эффективного управления рисками проблема заключается в том, что не акцентируется внимание на наличии рискообразующих факторов, которые оказывают воздействие на динамику одновременно нескольких видов рисков.

#### SUMMARY

In the functioning of production processes, there are elements of uncertainty that cause situations that do not have an unambiguous solution.

Relative uncertainty is characterized by a situation of risk, when the occurrence of events is likely and can be determined.

Risk management is part of the activities of the organization's managers aimed at cost-effective protection of the organization from unwanted conscious and accidental circumstances that cause material damage to the organization.

Risk management, like any management activity, has its own logical aspect (decision making) and its procedure (sequence of actions). Risk management is the process of developing and implementing solutions that minimize incidental or legitimate events that cause material damage to the organization.

At the same time, in the field of effective risk management, the problem is that attention is not focused on the presence of risk factors that affect the dynamics of several types of risks simultaneously.

*Поступила 18.04. 2018*