

А. Н. Фомичев

# **РИСК МЕНЕДЖМЕНТ**

учебник



Андрей Фомичев

**Риск-менеджмент**

«Дашков и К»

2011

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

**Фомичев А. Н.**

Риск-менеджмент / А. Н. Фомичев — «Дашков и К», 2011

В учебнике комплексно изложены основные теоретические и методологические вопросы управления рисками, возникающими в деятельности хозяйственной организации. Для преподавателей, аспирантов и студентов высших учебных заведений по дисциплинам “Риск-менеджмент”, “Управление рисками”, “Управление в ситуациях риска” и др., а также для руководителей-практиков высшего и среднего управленческого звена предприятий, учреждений и организаций любых форм собственности.

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

© Фомичев А. Н., 2011  
© Дашков и К, 2011

# Содержание

Введение	5
Глава 1	6
1.1. Понятие и сущность риска	6
1.2. Возможные причины возникновения рисков	9
1.3. Основные подходы к классификации рисков	14
1.4. Риск-менеджмент как отрасль научного управления	20
1.5. Цель и задачи риск-менеджмента	22
1.6. История возникновения риск-менеджмента	23
Глава 2	26
2.1. Основные аксиомы риск-менеджмента	26
2.2. Законы управления рисками	28
Конец ознакомительного фрагмента.	31

# **А. Н. Фомичев**

## **Риск-менеджмент. Учебник**

### **Введение**

Риск как неотъемлемый элемент экономической, политической и социальной жизни общества неизбежно сопровождает все направления и сферы деятельности любой организации, функционирующей в рыночных условиях.

Нестабильность уровня спроса и предложения, постоянно ужесточающаяся конкуренция, опережающие темпы развития техники и технологии, резкие изменения валютных курсов, неконтролируемая инфляция, непостоянство законодательной базы, а также многие другие негативные факторы, характерные для современной российской экономики, создают условия, при которых ни одна (даже самым тщательным образом спланированная) коммерческая операция не может быть проведена с заведомо гарантированным успехом. Вследствие этого основным и неперенным условием нормального функционирования и развития любой современной организации является умение ее высшего руководства на строго научной основе осуществлять прогнозирование, профилактику и управление рисками.

Вышеизложенное обуславливает необходимость выделения в теории и практике современного менеджмента принципиально нового направления, изучающего вопросы управления рисками. Указанное направление научного менеджмента большинство исследователей обозначает термином «риск-менеджмент».

В рамках настоящей работы сделана попытка собрать, обобщить и систематизировать имеющиеся теоретические и методологические материалы, касающиеся управления рисками, а также разработать комплексный понятийный аппарат и определить основные направления риск-менеджмента.

# Глава 1

## ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

### 1.1. Понятие и сущность риска

В современной экономике сфера предпринимательских рисков является относительно новой и практически не изученной. Это обстоятельство объясняет наличие множества различных, зачастую противоречащих друг другу подходов к определению понятия “риск”.

Для того чтобы разработать наиболее полное и правильное толкование этого термина, целесообразно рассмотреть основные из вышеупомянутых подходов.

Профессор И. А. Бланк под риском предприятия понимает вероятность возникновения неблагоприятных последствий в форме потери дохода или капитала в ситуации неопределенности условий осуществления финансово-хозяйственной деятельности<sup>1</sup>.

Профессор И. Т. Балабанов в наиболее общем виде определяет риск как возможную опасность потерь, вытекающую из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человека. В то же время он подчеркивает, что с экономической точки зрения риск представляет собой возможность совершения события, которое может повлечь за собой три основных экономических результата: отрицательный (убыток), нулевой (отсутствие предполагаемой прибыли) или положительный (прибыль)<sup>2</sup>.

Б. Мильнер и Ф. Лиис считают, что риск представляет собой вероятность неблагоприятного исхода, когда компания не получает ожидаемого результата<sup>3</sup>.

О. А. Грунин и С. О. Грунин отмечают, что “под фактором риска в бизнесе понимается причина, движущая сила, способная породить опасность или привести к ущербу, убытку”<sup>4</sup>.

Обобщая содержание приведенных выше определений, можно сформулировать основные отличительные черты понятия “риск”. К ним относятся:

- экономическая сущность категории “риск”;
- зависимость риска от социальных, политических и правовых факторов;
- наличие неопределенности в финансово-хозяйственной деятельности организации или индивидуального предпринимателя;
- отсутствие или неполнота либо недостоверность информации о текущем состоянии самого хозяйствующего субъекта и его внешней среды;
- невозможность с абсолютной точностью прогнозировать основные тенденции развития конъюнктуры рынка;
- вероятность получения прямых убытков в результате проведения конкретной коммерческой операции;
- возможность получения нулевого результата коммерческой деятельности, т. е. отсутствие прибыли;
- наличие реального, но не безусловного шанса получения положительного результата, т. е. прибыли;

---

<sup>1</sup> См.: Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. Т. 2. Киев: Ника-Центр, 1999. С. 203.

<sup>2</sup> См.: Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е. С. Стояновой. – М.: Перспектива, 2000. С. 439.

<sup>3</sup> См.: Управление современной компанией: Учебник / Под ред. проф. Б. Мильнера и Ф. Лииса. – М.: ИНФРА-М, 2001. С. 349.

<sup>4</sup> Грунин О. А., Грунин С. О. Экономическая безопасность организации. – СПб.: Питер, 2002. С. 51.

- отсутствие возможности точно определить предполагаемый экономический результат планируемой коммерческой операции.

На основе вышеизложенного можно утверждать, что с точки зрения современного бизнеса **риск** представляет собой потенциально существующую вероятность потери ресурсов или неполучения доходов.

Риск непосредственным образом связан с управлением и находится в прямой зависимости от эффективности и обоснованности принимаемых управленческих решений. Ни один руководитель в своей деятельности не в состоянии полностью устранить риск. Это происходит потому, что реальная ситуация практически никогда полностью не соответствует запланированным или заданным параметрам. Поэтому любой менеджер или предприниматель всегда вынужден идти на определенный риск, начиная то или иное дело. Еще И. С. Тургенев отмечал, что “если ждать минуты, когда все, решительно все будет готово, никогда не придется начинать”<sup>5</sup>.

Однако выявляя сферы повышенного риска, количественно измеряя и регулярно контролируя его, можно в ограниченной степени управлять рисками либо осуществлять их профилактику. Это позволяет в значительной степени снизить уровень риска и минимизировать его негативные последствия.

В то же время не следует забывать, что риск играет в бизнесе не только отрицательную, но и положительную роль. Общеизвестно, что чем выше уровень риска готовящегося к реализации инновационного проекта, тем выше закладываемый уровень рентабельности привлекаемых инвестиций. Иными словами, вкладывая деньги в рискованные предприятия, бизнесмены могут рассчитывать на более высокий уровень прибыли и рентабельности своих капиталовложений. Кроме того, стремление минимизировать негативные последствия предпринимательских рисков создает объективные предпосылки для возникновения и развития специфических и принципиально новых сфер предпринимательской деятельности, таких как страхование, обеспечение экономической безопасности и т. п.

В современном бизнесе риск выполняет такие **основные функции**, как инновационная, регулятивная, защитная и аналитическая.

**Инновационную функцию** предпринимательский риск выполняет, стимулируя поиск нетрадиционных решений проблем, стоящих перед предпринимателем. Анализ зарубежной литературы показывает, что в международной хозяйственной практике накопился положительный опыт инновационного рискованного хозяйствования. Большое количество фирм, компаний добиваются успеха, становятся конкурентоспособными на основе инновационной экономической деятельности, связанной с риском. Рисковые решения приводят к более эффективному производству, от которого выигрывают и предприниматели, и потребители, и общество в целом.

**Регулятивная функция** имеет противоречивый характер и выступает в двух формах: конструктивной и деструктивной. Риск предпринимателя, как правило, ориентирован на получение значимых результатов нетрадиционными способами. Тем самым он позволяет преодолевать консерватизм, догматизм, косность, психологические барьеры, препятствующие перспективным нововведениям. В этом проявляется *конструктивная форма регулятивной функции предпринимательского риска*.

Конструктивная форма регулятивной функции риска заключается и в том, что способность рисковать – одно из условий успешной деятельности предпринимателя. Однако риск может стать проявлением авантюризма, субъективизма, если решение принимается в условиях неполной информации, без должного учета закономерностей развития экономики. В этом случае риск выступает в качестве дестабилизирующего фактора. Следовательно, хотя риск и “бла-

---

<sup>5</sup> Борохов Э. Энциклопедия афоризмов: Россыпи мыслей. – М.: АСТ, 2001. С. 482.

городное дело”, но не любые решения целесообразно реализовывать на практике, они должны быть обоснованными, иметь взвешенный, разумный характер.

В связи с вышеизложенным возникает вопрос: что такое “разумный риск”. Наиболее удачным является определение К. Татеиси. В работе “Вечный дух предпринимательства” он пишет: “Когда дело доходило до принятия решений, то я лично всегда придерживался “правила 70 / 30”. Скажем, вносится предложение о создании новой отрасли производства: если я на 70 % уверен в успехе дела, то даю свое согласие. Оставшиеся 30 % сомнений станут стимулятором для рассмотрения мер, которые следует принять в случае неудачи. Это и называется “разумным риском”. Однако К. Татеиси считает, что в некоторых случаях “правило 70 / 30” ограничивает свободу действия предпринимателей и иногда разумнее использовать “правило 30 / 70”<sup>6</sup>.

**Защитная функция** риска проявляется в том, что если для предпринимателя риск – естественное состояние, то нормальным должно быть и терпимое отношение к неудачам. Инициативным, предприимчивым хозяйственникам нужны социальная защита, правовые, политические и экономические гарантии, исключающие в случае неудачи наказание и стимулирующие оправданный риск.

Чтобы решиться на риск, предприниматель должен быть уверен, что возможная ошибка не может скомпрометировать ни его дело, ни его имидж. Вероятность ошибки следует расценивать как неотъемлемый атрибут самостоятельности, а не как следствие профессиональной несостоятельности. Имеется в виду ошибка, которая оказывается таковой вследствие не оправдавшего себя, хотя и рассчитанного риска.

Следует выделить еще **аналитическую функцию** предпринимательского риска, которая связана с тем, что наличие риска предполагает необходимость выбора одного из возможных вариантов решений, в связи с чем предприниматель в процессе принятия решения анализирует все возможные альтернативы, выбирая наиболее рентабельные и наименее рисковые. В зависимости от конкретного содержания ситуации риска выбор альтернативы обладает различной степенью сложности и разрешается различными способами. В простых ситуациях, например при заключении договора поставки сырья, предприниматель опирается, как правило, на интуицию и прошлый опыт. Но при оптимальном решении той или иной сложной производственной задачи, например принятии решения о вложении инвестиций, необходимо использовать специальные методы анализа.

Рассматривая функции предпринимательского риска, следует еще раз подчеркнуть, что, несмотря на значительный потенциал потерь, который несет в себе риск, он является и источником возможной прибыли. Поэтому основная задача предпринимателя не отказ от риска вообще, а выбор решений, связанных с риском на основе объективных критериев, а именно: до каких пределов может действовать предприниматель, идя на риск.

Обобщая вышеизложенное, можно утверждать, что предпринимательский риск, с одной стороны, представляет собой объективный и неизбежный фактор, всегда сопровождающий любые виды предпринимательской деятельности, а с другой стороны – он может играть не только отрицательную, но и положительную роль, принося дополнительную прибыль и стимулируя развитие принципиально новых сфер бизнеса.

---

<sup>6</sup> Татеиси К. Вечный дух предпринимательства: Практическая философия бизнесмена / Пер. с англ. – М.: Моск. бизнес, 1990. С. 56.



## 1.2. Возможные причины возникновения рисков

**Источники рисков** – это условия и факторы, которые имеют деструктивную природу и при определенных условиях могут представлять угрозу существованию, нормальному развитию и функционированию организационных систем. Они имеют естественно-природное, техногенное и социальное происхождение<sup>7</sup>.

Не вдаваясь в подробный анализ и рассмотрение причин возникновения риска, следует отметить, что, во-первых, факторов риска, опасностей, угроз и других деструктивных обстоятельств, которые могут повлиять на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, бесконечное множество; во-вторых, в зависимости от условий развития бизнеса значимость тех или иных факторов может измениться; в-третьих, все факторы риска, опасности и угрозы могут быть сгруппированы по различным классификационным признакам. Так, **в зависимости от возможности их прогнозирования** следует выделить те опасности или угрозы, которые можно предвидеть (т. е. предсказуемые), и те, которые трудно предусмотреть (т. е. непредсказуемые).

К **предсказуемым** относятся те, которые, как правило, возникают в определенных условиях, известны из опыта хозяйственной деятельности, своевременно выявлены и обобщены экономической наукой.

**Непредсказуемые** возникают внезапно, неожиданно. Они связаны, как правило, с непредвиденными действиями конкурентов, партнеров, с изменением правового поля, деформацией социально-экономической или политической ситуации, форс-мажорными обстоятельствами (аварии, стихийные бедствия) и т. д. В этой ситуации задача предпринимателя и менеджеров различных уровней – своевременно обнаружить эти опасности или угрозы и ослабить их негативное действие.

Опасности и угрозы экономической безопасности предприятия **в зависимости от источника возникновения** подразделяют на объективные и субъективные. **Объективные** возникают без участия и помимо воли предприятия или его служащих, независимо от принятых решений, действий менеджера. Это состояние финансовой конъюнктуры, научные открытия, форс-мажорные обстоятельства и т. д. Их необходимо распознавать и обязательно учитывать в управленческих решениях. **Субъективные** порождены умышленными или неумышленными действиями людей, различных органов и организаций, в том числе государственных и международных. Поэтому предотвращение этих угроз во многом связано с воздействием на субъекты экономических отношений.

**В зависимости от возможности предотвращения** выделяют факторы **форс-мажорные** и **нефорс-мажорные**. Первые отличаются непреодолимостью воздействия (войны, катастрофы, чрезвычайные бедствия, которые заставляют решать и действовать вопреки намерению). Вторые могут быть предотвращены своевременными и правильными действиями.

**По вероятности наступления** все деструктивные факторы (появление зоны риска, вызов, опасность, угроза) можно разделить на **явные**, т. е. реально существующие, **видимые** и **латентные**, т. е. скрытые, тщательно замаскированные, трудно обнаруживаемые. Они могут проявиться внезапно. Поэтому их отражение потребует срочных мер, дополнительных усилий и средств.

Опасности и угрозы могут классифицироваться и **по объекту посягательства**: персоналу, имуществу, технике, информации, технологиям, деловой репутации и т. д.

<sup>7</sup> См.: Лукашин В. И. Экономическая безопасность: Учебно-практич. пособие / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. – М.: МЭСИ, 1999. С. 5.

**По природе возникновения** можно выделить политические, экономические, техногенные, правовые, криминальные, экологические, конкурентные и другие опасности и угрозы.

**В зависимости от величины потерь или ущерба**, к которому может привести действие деструктивного фактора, опасности и угрозы можно подразделить на вызывающие трудности, значительные и катастрофические. **А по степени вероятности** – на невероятные, маловероятные, вероятные, весьма вероятные, вполне вероятные.

В. П. Мак-Мак подразделяет угрозы **по признаку их отдаленности** во времени: непосредственная, близкая (до 1 года), далекая (свыше 1 года); в пространстве (на территории предприятия; прилегающей к предприятию; на территории региона, страны; на зарубежной территории)<sup>8</sup>.

Наибольшее распространение в науке получило выделение опасностей и угроз **в зависимости от сферы их возникновения**. По этому признаку различают внутренние и внешние.

**Внешние** опасности и угрозы возникают за пределами предприятия. Они не связаны с его производственной деятельностью. Как правило, это такое изменение окружающей среды, которое может нанести предприятию ущерб.

**Внутренние** факторы связаны с хозяйственной деятельностью предприятия и его персонала. Они обусловлены теми процессами, которые возникают в ходе производства и реализации продукции и могут оказать свое влияние на финансовые результаты. Наиболее значительными из них являются: качество планирования и принятия решения, соблюдение технологии, организация труда и работа с персоналом, финансовая политика предприятия, дисциплина.

Как внутренних, так и внешних факторов риска огромное количество. Это обусловлено прежде всего тем разнообразием связей и отношений, в которые обязательно вступает предприятие. В результате материальных, финансовых, информационных, кадровых и других связей происходят обмен, потребление и перемещение сырья, материалов, комплектующих изделий, станков, машин, оборудования, инвестиций, технологий, денежных средств, готовой продукции (товаров и услуг) и т. д. Все эти связи и отношения возникают в конкретных политических, социально-экономических, природно-климатических и других условиях, которые сложились как в масштабах всей страны, так и на уровне конкретного региона. Именно ситуация в том или ином населенном пункте, регионе, где действует предприятие, может оказать существенное влияние на результаты хозяйственной деятельности.

В условиях конкуренции (добросовестной или недобросовестной) любой из вышеперечисленных коммуникационных потоков может быть прерван или нарушен, следовательно, деятельность предприятия подвергается постоянной опасности. По мнению авторов “Стратегий бизнеса”<sup>9</sup>, срыв каналов связи может произойти по одной из следующих причин:

- внезапные изменения окружающей среды, вынуждающие предприятие пересмотреть условия договора (контракта) – изменение цен, налогового законодательства, социально-политической ситуации и др.;
- появление более выгодных предложений (более рентабельный договор, более привлекательные условия работы и др.);
- изменение целевых установок;
- изменение личных отношений между руководителями;
- изменение физических условий перемещения товарных, финансовых и трудовых ресурсов (аварии, изменения таможенных условий, возникновение новых границ или региональных отношений и др.).

---

<sup>8</sup> См.: Мак-Мак В. П. Служба безопасности предприятия. Организационно-управленческие и правовые аспекты деятельности. – М.: Мир безопасности, 1999. С. 3.

<sup>9</sup> См.: Айвазян С. А., Балкинд О. Я., Боснина Т. Д. и др. Стратегии бизнеса: Справочник / Под ред. Г. Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998.

К факторам, влияющим на результаты хозяйственной деятельности, могут быть отнесены: состояние предпринимательской среды, наличие местных сырьевых и энергетических ресурсов, развитие транспортных и других коммуникаций, наполняемость рынка производимой предприятием продукцией, состояние конкурентов, наличие свободных трудовых ресурсов, уровень их профессиональной подготовленности, степень социальной и политической напряженности, ориентировка населения на производительный труд, уровень жизни населения, его платежеспособность, криминализация хозяйственной жизни (коррупционность чиновников, рэкет, экономическая преступность) и многие другие.

Все внешние факторы, влияющие на экономическую безопасность предприятия, можно сгруппировать, выделив политические, социально-экономические, экологические, научно-технические и технологические, юридические, природно-климатические, демографические, криминалистические и др.

К *политическим факторам*, влияющим на результаты хозяйственной деятельности предприятия, относится прежде всего политическая ситуация в стране и конкретном экономическом регионе. Стабильность политической власти, курс на развитие рыночных реформ, поддержку предпринимательства, демократизацию отношений собственности, борьбу с коррупцией и криминализацией хозяйственной жизни могут оказать существенное влияние на результативность бизнеса. Существенное воздействие на безопасность предпринимательства оказывают и такие обстоятельства, как наличие межнациональных, религиозных, этнополитических, территориальных споров и конфликтов, сепаратистские настроения отдельных руководителей, противоречия между федеральными и региональными органами, особенно по вопросам их компетенции и ответственности, и др.

Для успешного развития предпринимательства особую значимость имеют *социально-экономические факторы* именно от них во многом зависят правила и условия ведения коммерческой деятельности. К ним можно отнести: состояние денежной эмиссии в стране, а значит и поддержание оптимального уровня денежной массы, и обеспечение нормального рода платежей, выплат заработной платы, пенсионных пособий и т. д.; изменение правил валютного обращения; изменение тарифов на транспортные перевозки; плату за энергоносители, т. е. контроль за естественными монополиями.

Предпринимательская активность во многом зависит от процентных ставок по кредитам Центрального банка РФ, от уровня инфляции, уровня изменения доходов трудящихся и многого другого. Все это напрямую сказывается на состоянии платежеспособного спроса населения, колебании цен на сырье, материалы, комплектующие, энергоносители, состоянии финансового рынка (отток или приток финансовых ресурсов), на поведении коммерческих банков, расширении или сокращении сфер предпринимательства. Для предприятий, связанных с импортом и экспортом, существенным фактором риска является курс рубля по отношению к твердым валютам.

В последнее время на деятельность предприятий все большее влияние оказывает *экологический фактор*. На начальном этапе управления природопользованием государство применяло систему прямых административных запретов, ограничивающих развитие экологически вредных производств, а в некоторых случаях предусматривающих их закрытие. Теперь на смену административным запретам приходят механизмы охраны окружающей среды, базирующиеся на принципах экологического нормирования и платного природопользования. На основе предельно допустимых норм выброса или сброса загрязняющих веществ назначается плата за природопользование. Всякое нарушение этих норм карается штрафами.

*Научно-технические и технологические факторы* вынуждают предприятие постоянно следить за достижениями научно-технического прогресса, разработками новых технологий, материалов, внедрением ноу-хау в производство, управление и организацию труда, реализацию продукции и т. д.

В целях обеспечения высокой конкурентоспособности предприятия необходима постоянная информированность о том, как эти новшества внедряют конкуренты.

*Юридические факторы.* Предпринимательская деятельность осуществляется в определенном правовом поле. Поэтому очень важно знать, каково состояние законодательства по организации бизнеса в стране и регионе в настоящее время, каковы перспективы его изменения. Особую роль здесь играют эволюция налогового законодательства, поддержка предпринимательства, т. е. существующие льготы и субсидии; состояние законодательства о собственности, правах и ответственности предпринимателей; договорное право и т. д.

*Социально-культурная составляющая* влияет на вкусы, предпочтения потребителей, моду, социальные приоритеты и идеи.

*Природно-климатические условия* объективно влияют на издержки производства. Благоприятные условия сокращают затраты; разного рода природные катаклизмы могут породить непредсказуемые проблемы.

Особое влияние оказывают на рынок труда *демографические факторы*. Рождаемость и смертность, продолжительность предстоящей жизни и ее качество, состояние здоровья населения, уровень его образованности во многом влияют на укомплектованность предприятия рабочей силой, ее производительность и мотивацию к труду.

В последнее время все большее и большее значение приобретают *криминальные факторы*: разгул экономической преступности, рост коррупции, другие формы преступного воздействия на хозяйственную деятельность. Это является питательной средой для недобросовестной конкуренции, промышленного шпионажа, компьютерной и других форм преступлений, наносящих огромный вред бизнесу.

Анализ многочисленных внешних опасностей и угроз, направлений и объектов их воздействия, возможных последствий для бизнеса потребовал бы многотомных исследований. Несмотря на это, каждое предприятие и прежде всего менеджеры по бизнесу, исходя из конкретной ситуации, в которой находится хозяйствующий субъект, должны определить (спрогнозировать) наиболее значимые (опасные) из них и выработать систему мер по их своевременному выявлению, предупреждению или ослаблению влияния.

Выявление и идентификация факторов риска, опасностей и угроз – одна из наиболее важных задач обеспечения экономической безопасности. Хозяйственный руководитель (менеджер высшего звена), находясь в области фатального действия деструктивных факторов, вынужден рисковать, т. е. принимать управленческие решения в условиях недостаточной информации об изменениях и влиянии внешней среды и непредсказуемости возникновения негативных внутренних обстоятельств, надеясь на удачу, что, естественно, требует от него точного расчета, смелости и решительности. Менеджерам, даже самым талантливым и опытным, заранее сложно предугадать, какая сложится конъюнктура на рынке, какие могут возникнуть технические препятствия или конструктивные проблемы, каким будет на рынке спрос на выпускаемую продукцию, какие изменения произойдут в окружающей среде и т. д.

В этих условиях производственное предприятие, для того чтобы добиваться решения стоящих перед ним задач, иметь потенциал успешного развития, должно избегать чрезмерно рискованных решений. Для этого менеджерам необходимо:

- выяснить возможные последствия действий факторов риска;
- определить скрытые препятствия на пути достижения целей бизнеса;
- предусмотреть резервные возможности, подстраховаться на случай неудачного или нежелательного развития событий.

В подобных условиях бизнесмен, изучив рынок, возможности конкурентов, разнообразную, часто противоречивую информацию, может предусмотреть меры по нейтрализации или смягчению нежелательных последствий.

Таким образом, понимая, что деструктивные факторы, порождающие риск, неустраняемы, объективны, руководитель должен принимать хозяйственные решения на основе приемлемого риска, когда факторы риска тщательно анализируются, рассматриваются возможные последствия их действий, принимаются меры по ослаблению нанесенного ими ущерба и обеспечению приемлемого для данного хозяйственного субъекта уровня риска. Использование концепции приемлемого риска дает предприятию возможность не скатываться ниже критического предела и обеспечивать необходимый уровень экономической безопасности.

Очевидно, что управление коммерческим риском является одним из важнейших составляющих обеспечения экономической независимости предприятия, создания условий для достижения целей бизнеса.

### 1.3. Основные подходы к классификации рисков

Существует множество подходов к классификации и систематизации рисков. Рассмотрим основные из них.

Поскольку задача предпринимателя – рисковать расчетливо, не переходя ту грань, за которой возможно банкротство фирмы, следует выделять допустимый, критический и катастрофический риски. **Допустимый риск** – это угроза полной потери прибыли от реализации того или иного проекта или от предпринимательской деятельности в целом. В данном случае потери возможны, но их размер меньше ожидаемой предпринимательской прибыли; таким образом, данный вид предпринимательской деятельности или конкретная сделка, несмотря на вероятность риска, сохраняют свою экономическую целесообразность.

Следующая степень риска, более опасная в сравнении с допустимым, – это **критический риск**. Этот риск связан с опасностью потерь в размере произведенных затрат на осуществление данного вида предпринимательской деятельности или отдельной сделки. При этом *критический риск первой степени* связан с угрозой получения нулевого дохода, но при возмещении произведенных предпринимателем материальных затрат.

*Критический риск второй степени* связан с возможностью потерь в размере полных издержек в результате осуществления данной предпринимательской деятельности, т. е. вероятны потери намеченной выручки, и предпринимателю приходится возмещать затраты за свой счет.

Под **катастрофическим** понимается риск, который характеризуется опасностью, угрозой потерь в размере, равном или превышающем все имущественное состояние предприятия. Катастрофический риск, как правило, приводит к банкротству фирмы, так как в данном случае возможна потеря не только всех вложенных предпринимателем в определенный вид деятельности или в конкретную сделку средств, но и его имущества. Это характерно для ситуации, когда фирма получала внешние займы под ожидаемую прибыль; при возникновении катастрофического риска предпринимателю приходится возвращать кредиты из личных средств.

**По степени правомерности** предпринимательского риска могут быть выделены **оправданный** (правомерный) и **неоправданный** (неправомерный) риски. Возможно, это наиболее важный для предпринимательского риска элемент классификации, имеющий наибольшее практическое значение. Для разграничения оправданного и неоправданного предпринимательских рисков необходимо учесть в первую очередь то обстоятельство, что граница между ними в разных видах предпринимательской деятельности, в разных секторах экономики различна. Так, в области научно-технического прогресса допустимая вероятность получения отрицательного результата на стадии фундаментальных исследований составляет 5–10 %, прикладных научных разработок – 80–90 %, проектно-конструкторских разработок – 90–95 %. Очевидно, что данная область деятельности характеризуется высоким уровнем риска. Вместе с тем существуют отдельные отрасли, например атомная энергетика, где возможность риска вообще не допускается.

Все предпринимательские риски можно также подразделить на две большие группы **в соответствии с возможностью страхования**: страхуемые и нестрахуемые. Предприниматель может частично переложить риск на другие субъекты экономики, в частности обезопасить себя, осуществив определенные затраты в виде страховых взносов. Таким образом, некоторые виды риска, такие как риск гибели имущества, риск возникновения пожара, аварий и т. п., предприниматель может застраховать.

**Страхуемый риск** – это вероятное событие или совокупность событий, на случай наступления которых проводится страхование. В зависимости от источника опасности страховые риски подразделяются на две группы:

1) риски, связанные с проявлением стихийных сил природы (погодные условия, землетрясения, наводнения и др.);

2) риски, связанные с целенаправленными действиями человека.

К рискам, которые целесообразно страховать, относятся:

- вероятные потери в результате пожаров и других стихийных бедствий;
- вероятные потери в результате автомобильных аварий;
- вероятные потери в результате порчи или уничтожения продукции при транспортировке;
- вероятные потери в результате ошибок сотрудников фирмы;
- вероятные потери в результате передачи сотрудниками фирмы коммерческой информации конкурентам;
- вероятные потери в результате невыполнения обязательств субподрядчиками;
- вероятные потери в результате приостановки деловой активности фирмы;
- вероятные потери в результате возможной смерти или заболевания руководителя или ведущего сотрудника фирмы.

Однако существует еще одна группа рисков, которые не берутся страховать страховые компании, но при этом именно взятие на себя **нестрахуемого риска** является потенциальным источником прибыли предпринимателя. Но если потери в результате страхового риска покрываются за счет выплат страховых компаний, то потери в результате нестрахуемого риска возмещаются из собственных средств организации. Основными внутренними источниками покрытия риска являются собственный капитал фирмы, а также специально созданные резервные фонды. Кроме внутренних, есть еще и внешние источники покрытия вероятных потерь: например, за дочерние банки отвечает материнский банк.

Следует выделить еще две большие группы рисков: статистические (простые) и динамические (спекулятивные). Особенность **статистических рисков** заключается в том, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности. При этом потери для фирмы, как правило, означают и потери для общества в целом.

В соответствии с причиной потерь статистические риски могут далее подразделяться на следующие группы:

- вероятные потери в результате негативного действия на активы фирмы стихийных бедствий (землетрясений, ураганов, пожаров и т. п.);
- вероятные потери в результате преступных действий;
- вероятные потери вследствие введения неблагоприятного для фирмы законодательства (потери связаны с прямым изъятием собственности либо с невозможностью взыскать ущерб с виновника из-за несовершенства законодательства);
- вероятные потери в результате угрозы собственности третьих лиц, что приводит к вынужденному прекращению деятельности основного поставщика или потребителя;
- потери вследствие смерти или недееспособности ключевых работников фирмы либо основного собственника фирмы (что связано с трудностью подбора квалифицированных кадров, а также с проблемами передачи прав собственности).

В отличие от статистического риска **динамический риск** несет в себе либо потери, либо прибыль. Поэтому такие риски можно назвать “спекулятивными”. Кроме того, динамические риски, ведущие к убыткам для отдельной фирмы, могут одновременно принести выигрыш для общества в целом. Поэтому динамические риски являются трудными для управления.

Профессор М. М. Максимцов предлагает классифицировать риски по нескольким отличительным признакам. К таким признакам он относит возможный экономический результат,

причину возникновения, зависимость от покупательной способности денег, а также влияние инвестиционного климата<sup>10</sup>.

**В зависимости от возможного экономического результата** выделяют чистые и спекулятивные риски. *Чистые риски* отражают возможность получения отрицательного или нулевого результата. *Спекулятивные риски* означают возможность получения как положительного, так и отрицательного эффекта.

**В зависимости от причины возникновения** риски подразделяются на природные, экологические, политические, транспортные, производственные и торговые.

**К рискам, связанным с покупательной способностью денег**, относятся инфляционный и валютный риски. Наличие *инфляционного риска* свидетельствует о том, что полученные доходы в результате инфляции обесцениваются быстрее, чем растут. *Валютный риск* связан с возможными потерями в результате изменения валютных курсов. Этот вид риска чаще всего сопровождает внешнеторговые операции.

Группа *инвестиционных рисков* наиболее обширна и включает в себя:

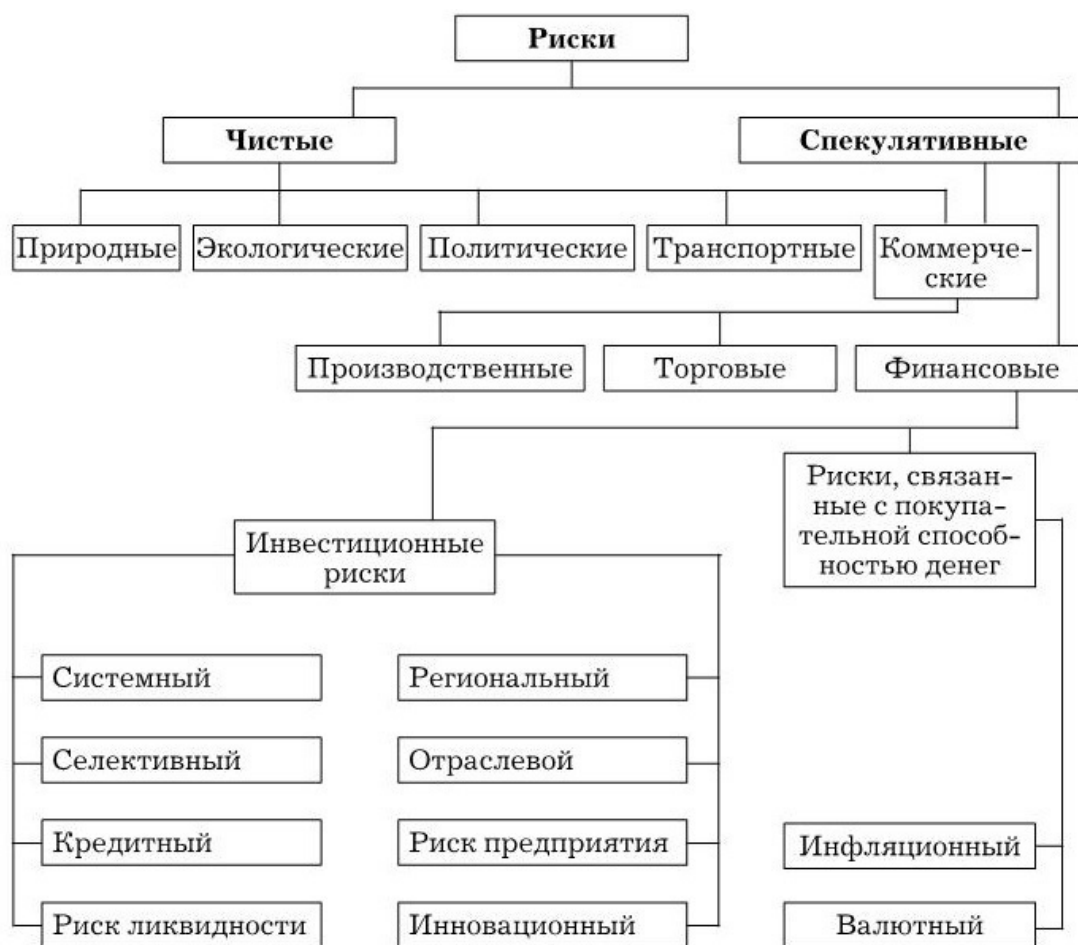
- структурный риск – риск ухудшения конъюнктуры рынка в целом, не связанный с конкретными видами предпринимательской деятельности;
- системный риск – риск потерь из-за неправильного выбора объекта инвестирования;
- кредитный риск – риск того, что заемщик окажется не в состоянии выполнить свои обязательства;
- региональный риск, связанный с экономическим, политическим и социальным положением отдельных административных или географических регионов;
- отраслевой риск, связанный со спецификой функционирования отдельных отраслей экономики;
- инновационный риск – риск потерь, связанных с неудачной реализацией новых проектов и др.

Указанная классификация хозяйственных рисков в обобщенном виде представлена на рис. 1.1.

---

<sup>10</sup> См.: Максимцов М. М., Игнатьева А. В., Комаров М. А. и др. Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. М. М. Максимцова, А. В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. С. 213–218.



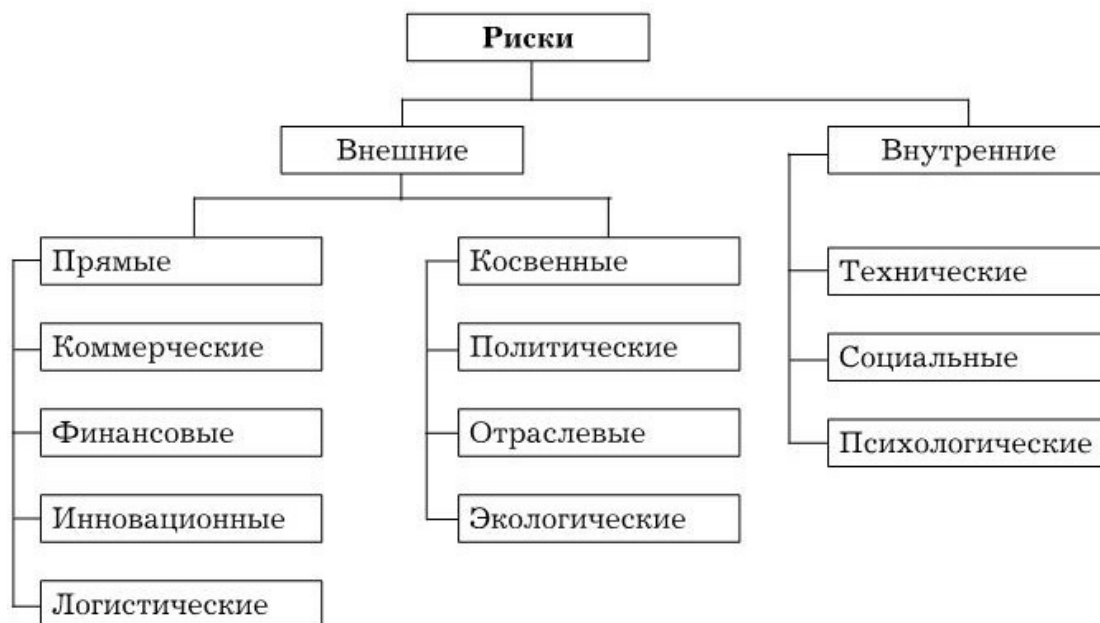


**Рис. 1.1.** Подход к классификации рисков, предложенный М. М. Максимцовым

Подход к классификации рисков, предложенный профессором Максимцовым, представляется достаточно интересным и позволяет систематизировать большую часть предпринимательских рисков. Однако следует отметить ее чрезмерную разветвленность и сложность, которые усложняют определение конкретных видов риска и оценку их места в системе управления организацией.

Более упорядоченной представляется классификация рисков, предложенная Б. Мильнером и Ф. Лиисом (рис. 1.2)<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> См.: Управление современной компанией: Учебник / Под ред. проф. Б. Мильнера и Ф. Лииса. – М.: ИНФРА-М, 2001. С. 350.



**Рис. 1.2.** Классификация рисков, предложенная Б. Мильнером и Ф. Лиисом

Всю совокупность хозяйственных рисков они предлагают подразделить на две основные группы. При этом первую группу образуют внешние риски, т. е. риски, возникающие во внешней среде организации. Ко второй группе относятся внутренние риски, возникающие соответственно во внутриорганизационной среде. Среди внешних рисков выделяют:

- политические, связанные с политической обстановкой в стране и деятельностью органов государственной власти (революция, военные действия, национализация частной собственности, конфискация имущества и др.);
- законодательные – изменение действующих норм с выходом новых законодательных и нормативных актов, например, ухудшающих положение компании (введение новых налогов, отмена налоговых льгот, повышение налоговых ставок и др.);
- природные, связанные с возможными стихийными бедствиями и загрязнением окружающей среды (наводнения, пожары, землетрясения и т. п.);
- региональные, обусловленные состоянием отдельных регионов, их законодательством и т. д.;
- отраслевые, зависящие от тенденций развития отрасли;
- макроэкономические, обусловленные развитием экономических процессов в стране и мире в целом. В свою очередь, макроэкономические риски включают инфляционные (дефляционные), валютные, процентные и структурные риски.

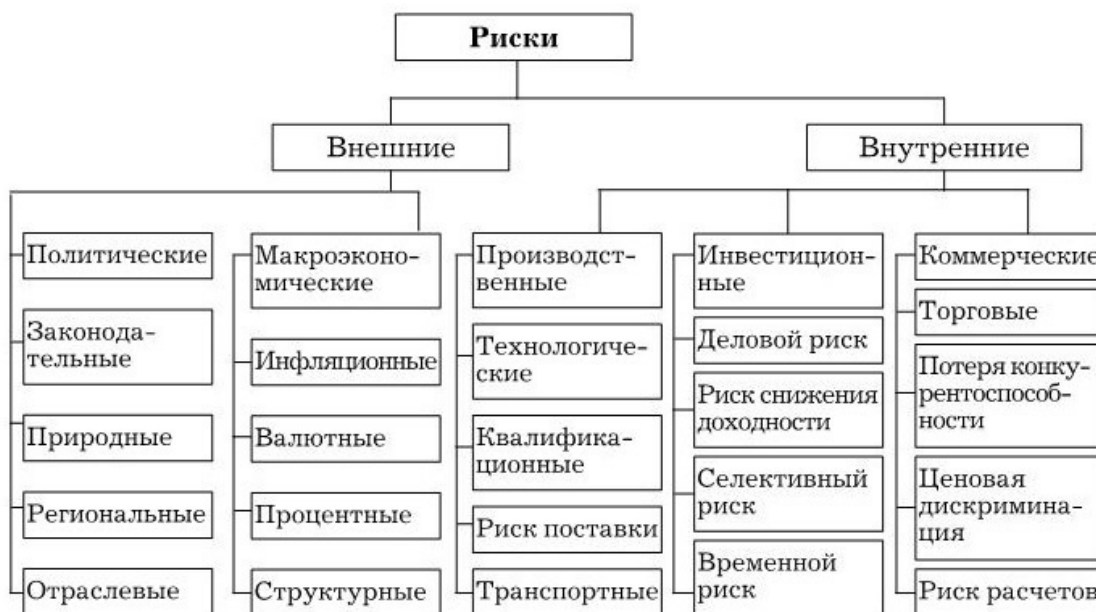
Внутренние риски подразделяются на три вида:

- производственные, связанные с особенностями технологического процесса на конкретном предприятии, уровнем квалификации работников, организацией поставок сырья и материалов и осуществлением транспортных перевозок;
- инвестиционные, несущие потенциальную угрозу неполучения запланированного результата;
- коммерческие, обусловленные обычно неправильно проведенными маркетинговыми исследованиями, в результате которых компания не может реализовать весь объем произведенной продукции, недооценкой конкурентов на товарном рынке, ошибочной ценовой политикой и др.

Система классификации рисков Б. Мильнера и Ф. Лииса представляется наиболее точной и удобной. Однако она имеет один недостаток, требующий исправления. В рамках указан-

ной системы распределение рисков на внешние и внутренние не в полной мере соответствует современным представлениям о внешней и внутренней среде организации.

Если привести классификацию рисков Б. Мильнера и Ф. Лииса в соответствие с выше-приведенным делением сферы деятельности организации, то в конечном итоге она примет вид, представленный на рис. 1.3.



**Рис. 1.3.** Классификация рисков по сферам деятельности организации

Применение в системе риск-менеджмента этой классификации представляется наиболее целесообразным.

## 1.4. Риск-менеджмент как отрасль научного управления

Для того чтобы наиболее полно раскрыть смысл такого емкого понятия, как риск-менеджмент, сначала целесообразно рассмотреть содержание термина “менеджмент” в наиболее общем его понимании.

Понятия “управление”, “менеджмент” известны сегодня каждому образованному человеку. Их значимость особенно ясно была осознана в 20–30-е гг. XX в., когда управленческая деятельность превратилась в профессию, область знаний – в самостоятельную сферу исследований. Сегодня очевиден тот факт, что высокий уровень развития современной экономики, по большей части, объясняется успешными методами управления.

В любой сфере требуются компетентные управляющие, этот социальный слой превратился в весьма влиятельную общественную силу, а профессиональная деятельность часто является наиболее важным ключом к успеху.

Сам термин “менеджмент” происходит от древнеанглийского слова *manage* (от лат. *manus* – рука). Буквально слово *manage* в средневековой Англии означало “объезжать лошадей”. Будучи связанным с процессом езды, с управлением лошадью, смысл слова сохранился в понятии “управление организацией”. Оно и определило название целой науки об управлении.

На сегодняшний день в научно-методической литературе отсутствует единое определение понятия “менеджмент”.

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

Один из ведущих теоретиков в области управления и организации П. Друкер определяет управление как “особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу”<sup>12</sup>. Профессор М. Мескон, соавтор 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>13</sup>.

Профессор М. М. Максимцов определяет менеджмент как “управление в социально-экономических системах (фирмах, акционерных обществах, учреждениях и др.)...”, а также как “...совокупность современных принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности (увеличения прибыли и др.)”<sup>14</sup>.

И. И. Семенова определяет менеджмент как управление в условиях рынка или как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для достижения организацией цели<sup>15</sup>.

Другие авторы определяют менеджмент как “интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения”<sup>16</sup>. Определений менеджмента множество, и все они достаточно разнообразны. Подобное положение вещей отчасти

<sup>12</sup> Druker Peter F. *Managing for the Future*. – N. Y., 1992. P. 58.

<sup>13</sup> Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. С. 124.

<sup>14</sup> Максимцов М. М., Игнатъева А. В., Комаров М. А. и др. Указ. соч. С. 329.

<sup>15</sup> См.: Семенова И. И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. С. 3.

<sup>16</sup> Румянцева З. П., Саломатин М. А., Акбердин Р. З. и др. Менеджмент организации: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1995. С. 11.

объясняется тем, что менеджмент можно рассматривать с различных точек зрения: как явление, как процесс, как систему, как отрасль научных знаний, как искусство, как категорию людей, занятых управленческим трудом, или орган управления.

Как *явление* менеджмент представляет собой целенаправленное, планомерное воздействие на объект управления со стороны субъекта управления.

Как *процесс* менеджмент включает в себя ряд последовательных функций. К указанным функциям можно отнести планирование, организацию, регулирование, мотивацию, контроль и учет.

Менеджмент как *система* представляет собой совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, информация, структура и т. п.

С научной точки зрения менеджмент представляет собой *науку*, изучающую проблемы управления. Основными задачами менеджмента как науки являются объяснение природы управленческого труда, установление причинно-следственных 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 они позволяют своевременно и качественно управлять текущей деятельностью организации, прогнозировать возможные варианты развития событий и в соответствии с этим разрабатывать стратегию и тактику функционирования, грамотно осуществлять постановку целей и задач.

Нередко менеджмент рассматривают как *искусство*, которое опирается 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.

Часто понятие “менеджмент” ассоциируется с *людьми*, чья работа состоит в координации усилий всего персонала предприятия для достижения целей функционирования.

Кроме того, понятием “менеджмент” может обозначаться *аппарат управления* современных организаций, независимо от их формы собственности и целей деятельности.

Основываясь на вышеизложенном, **риск-менеджмент** можно определить как одно из основных направлений современного менеджмента, изучающее проблемы управления рисками, возникающими в деятельности самостоятельной хозяйственной организации.

В теории и практике риск-менеджмента можно выделить три основных направления. Первое направление связано с разработкой системы мер, направленных на предупреждение и профилактику рисков. Второе касается вопросов минимизации негативных последствий, которые могут причинить риски хозяйственной организации. И, наконец, третье направление тесным образом связано с возможностью получать в ситуациях риска дополнительные доходы или иные коммерческие преимущества.

Только отработав все три вышеназванных направления в совокупности, руководитель организации сможет создать действительно эффективную систему управления рисками.

## 1.5. Цель и задачи риск-менеджмента

**Основную цель** риск-менеджмента можно определить как обеспечение максимальной эффективности управления рисками хозяйственной организации.

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

$$ЭРМ = \frac{Э}{З},$$

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:

$$Э = СВ - З$$

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 решаются следующие **основные задачи**:

- 1) профилактика возникновения рисков;
- 2) минимизация ущерба, причиненного рисками;
- 3) максимизация дополнительной прибыли, получаемой в результате управления рисками.

Первая задача решается 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 обеспечивается путем рационального использования ситуаций риска с целью максимизации получаемой фирмой прибыли.

## 1.6. История возникновения риск-менеджмента

Риск-менеджмент как самостоятельное направление исследований в области теоретического управления только начинает свое формирование. Несмотря на это, уже сегодня можно говорить если не об истории развития, то, по крайней мере, об истории возникновения этой отрасли научных знаний.

Первые признаки научного интереса к управлению рисками можно заметить на самых начальных этапах развития общетеоретического менеджмента. Еще представители школы научного управления, такие как Фредерик Тейлор, Генри Гант, супруги Гилберт, Генри Форд, уделяли определенное внимание риску возникновения сбоев и брака в процессе производственной деятельности. Жившие в эпоху первой научно-технической революции и воспитанные на принципах технического подхода, представители первой школы научного менеджмента рассматривали организацию как машину, состоящую из отдельных узлов и деталей. Известно, что повысить надежность и эффективность любого сложного механизма можно за счет повышения надежности и эффективности его отдельных узлов и деталей, в первую очередь – наиболее слабых и уязвимых.

С позиций технического подхода наиболее уязвимым элементом в системе человек–машина является именно человек. Ведь хорошо отлаженная машина не спорит с руководителем, не опаздывает на работу, не ошибается, не болеет и не нарушает трудовую дисциплину. Исходя из вышеизложенного, представители данного подхода полагали, что чем меньше человек участвует в производственном процессе, тем ниже риск возникновения различного рода сбоев и брака. Добиться этого можно двумя способами: во-первых, за счет повышения производительности труда путем упрощения отдельных ручных операций; во-вторых, за счет механизации и автоматизации производственных процессов.

Развитие школы научного управления было доведено до логического завершения, когда Г. Форд изобрел конвейер. Тем самым он создал теоретическую базу для автоматизации и механизации не только основных, но и вспомогательных рабочих операций по транспортировке деталей с одного рабочего места на другое. Именно по принципу конвейера строятся все современные производственные комплексы, в которых участие человека практически сведено к минимуму. Он выполняет исключительно контрольные и вспомогательные функции.

Проблемы управления рисками интересовали и представителей классической школы менеджмента.

Основатель классической школы Анри Файоль в числе шести основных групп операций, производимых на предприятии, наряду с техническими, коммерческими, финансовыми, учетными и административными особо выделял страховые. Этот факт свидетельствует о том, что Файоль большое внимание уделял профилактике возникновения внешних рисков и минимизации их негативных последствий.

Ощутимый вклад в развитие теории управления рисками внесли представители школы психологии и человеческих отношений. Результаты хортонских экспериментов Элтона Мэйо показали, что благоприятная социально-психологическая обстановка на предприятии способствует не только повышению производительности труда, но и существенному снижению риска возникновения сбоев и брака.

На современном этапе изучением проблем риск-менеджмента занимаются такие исследователи, как И. А. Бланк, О. А. Грунин и С. О. Грунин, В. И. Лукашин, В. П. Мак-Мак, В. А. Швандар, Г. Б. Поляк, Е. С. Стоянова и др.

Однако в настоящее время еще рано говорить о риск-менеджменте как об окончательно сформировавшейся отрасли научного управления. Имеющиеся в этой сфере теоретические знания и практические наработки разрознены и не систематизированы. По-видимому, лишь

спустя несколько лет можно будет рассматривать риск-менеджмент как полноправный раздел теории управления.

## Основные положения главы 1

- Риск представляет собой потенциально существующую вероятность потери ресурсов или неполучения доходов.

- Риск непосредственным образом связан с управлением и находится в прямой зависимости от эффективности и обоснованности принимаемых управленческих решений.

- Посредством выявления сфер повышенного риска, его количественного измерения и осуществления регулярного контроля можно в ограниченной степени управлять рисками либо осуществлять их профилактику. Это позволяет в значительной степени снизить уровень риска и минимизировать его негативные последствия.

- Источники рисков – это условия и факторы, которые таят в себе опасность и при определенных условиях сами по себе либо в различной совокупности обнаруживают враждебные намерения, вредоносные свойства, деструктивную природу.

- Наибольшее распространение в науке получило выделение опасностей и угроз в зависимости от сферы их возникновения. По этому признаку различают внутренние и внешние.

Внешние опасности и угрозы возникают за пределами предприятия. Они не связаны с его производственной деятельностью. Как правило, это такое изменение окружающей среды, которое может нанести предприятию ущерб.

Внутренние факторы связаны с хозяйственной деятельностью предприятия и его персонала. Они обусловлены теми процессами, которые возникают в ходе производства и реализации продукции и могут оказать свое влияние на производственные результаты.

- ♦ Понимая, что деструктивные факторы, порождающие риск, неустранимы, объективны, руководитель должен принимать хозяйственные решения на основе приемлемого риска, когда факторы риска тщательно анализируются, рассматриваются возможные последствия их действий, принимаются меры по ослаблению нанесенного ими ущерба и обеспечению приемлемого для данного хозяйственного субъекта уровня риска.

- ♦ Риск-менеджмент можно определить как одно из основных направлений современного менеджмента, изучающее проблемы управления рисками самостоятельной хозяйственной организации.

- ♦ В теории и практике риск-менеджмента можно выделить три основных направления. Первое направление связано с разработкой системы мер, направленных на предупреждение и профилактику рисков. Второе – касается вопросов минимизации негативных последствий, которые могут причинить риски хозяйственной организации. И, наконец, третье направление тесным образом связано с возможностью получать в ситуациях риска дополнительные доходы или иные коммерческие преимущества.

- ♦ Основную цель риск-менеджмента можно определить как обеспечение максимальной эффективности управления рисками хозяйственной организации.

- ♦ В рамках риск-менеджмента решаются три основные задачи: профилактика возникновения рисков; минимизация ущерба, причиненного рисками; максимизация дополнительной прибыли, получаемой в результате управления рисками.

- ♦ Отдельные вопросы управления рисками затрагивались различными исследователями на протяжении практически всей истории развития менеджмента, однако сегодня все еще рано говорить о риск-менеджменте как об окончательно сформировавшемся разделе научного управления.



### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Что такое риск?
2. Перечислите основные отличительные особенности категории “риск”.
3. Каким образом можно добиться снижения уровня риска?
4. Каковы причины возникновения внешних рисков?
5. Перечислите основные виды внешних рисков.
6. Что может послужить причиной возникновения внутренних рисков?
7. Какие риски можно отнести к внутренним?
8. Дайте определение риск-менеджмента.
9. Какие основные направления можно выделить в системе рискменеджмента?
10. Назовите основную цель риск-менеджмента.
11. Перечислите основные задачи риск-менеджмента.
12. Каким образом решаются задачи риск-менеджмента?
13. С какой точки зрения рассматривали риски представители школы научного управления?
14. В чем, по мнению А. Файоля, состоит управление рисками?
15. Каким образом можно минимизировать производственные риски, используя достижения школы психологии и человеческих отношений?
16. Назовите наиболее известных современных ученых, занимающихся исследованием проблем управления рисками.

## Глава 2

# АКСИОМЫ, ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

### 2.1. Основные аксиомы риск-менеджмента

В основу аксиоматики риск-менеджмента может быть положено утверждение о *неустранимости противоположностей*, использованное Е. А. Королевым при изучении динамики организационных систем<sup>17</sup>.

Адаптируя указанное утверждение к потребностям рискменеджмента, получим следующую его формулировку: существование идеальной категории теории управления “безрисковая зона” объективно обуславливает существование полностью противоположной ей идеальной категории “зона абсолютного риска”.

Идеальная категория “безрисковая зона” определяет условия управленческой деятельности, при которых вероятность успешного осуществления любых запланированных действий равна 100 %. Противоположная ей идеальная категория “зона абсолютного риска” тождественна условиям, при которых вероятность выполнения запланированных мероприятий равна нулю. Обе вышеназванные категории считаются идеальными по той причине, что в реальной управленческой деятельности определяемые ими условия никогда не возникают. В то же время все практические управленческие ситуации размещаются именно в пределах, ограниченных двумя рассматриваемыми идеальными категориями.

Таким образом, утверждение о неустранимости противоположностей “безрисковая зона”–“зона абсолютного риска” можно считать **первой и основной аксиомой риск-менеджмента**.

В качестве **второй аксиомы риск-менеджмента** можно выделить положение о всеобщности рисков, согласно которому риски в той или иной степени всегда присутствуют во всех элементах и сферах деятельности внешней и внутренней среды организации. Иными словами, в отношении любых элементов системы управления и любых видов деятельности хозяйственной организации всегда существует объективная вероятность неисполнения или ненадлежащего исполнения запланированных мероприятий.

Помимо двух рассмотренных выше утверждений Е. А. Королев предлагает использовать при исследовании динамики организационных систем еще три положения<sup>18</sup>:

- любая система, вне зависимости от ее типа, характера и свойств, может существовать, развиваться и функционировать только в пространстве и во времени;
- любая система, вне зависимости от ее природы и назначения, обладает своим внутренним пространством, определяемым свойствами системы, и имеет свое время (точнее, свой ритм течения времени), определяемое скоростью протекания внутренних процессов в системе (прежде всего обменных процессов, которые составляют основу взаимодействия между элементами и частями системы);
- скорость протекания любых процессов внутри системы всегда конечна и не может быть бесконечно большой или бесконечно малой (другими словами, никакое взаимодействие в системе не может длиться вечно и не может происходить мгновенно).

---

<sup>17</sup> См.: Королев Е. А. Организационный механизм трансформации экономических систем. Проблемы теории и практики / Отв. ред. Н. А. Потехин. – Екатеринбург: УГЭУ, 2002. С. 94.

<sup>18</sup> См.: Королев Е. А. Указ. соч. С. 95.

Попытаемся адаптировать вышеприведенные утверждения к теории управления рисками с целью формулирования третьей, четвертой и пятой аксиом риск-менеджмента.

**Третью аксиому риск-менеджмента** можно определить так: любые риски могут возникать, развиваться и функционировать только в пространстве и во времени.

Сущность **четвертой аксиомы риск-менеджмента** сводится к следующему: любые риски обладают своим внутренним пространством и временем. Это означает, что любые риски могут возникать лишь на ограниченной территории и существовать в течение конечного промежутка времени.

**Пятая аксиома риск-менеджмента:** время существования рисков не может быть бесконечно большим и не может равняться нулю.

## 2.2. Законы управления рисками

Закон представляет собой довольно сложное и емкое понятие. В наиболее общем виде закон – это зависимость, которая либо зафиксирована в законодательных документах, либо является общепринятой для большой группы людей, либо имеет признание и поддержку авторитетных ученых.

С научной точки зрения законом можно считать “необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе”<sup>19</sup>.

В рамках настоящей работы большее значение имеют законы управления. Одной из основных проблем при изучении сущности управленческих законов является корректное и полное определение этого понятия. Среди исследователей нет единого мнения по этому поводу.

Одни утверждают, что законы управления являются законами общественного развития, выступающими как во взаимодействии управляемой и управляющей систем, так и в каждой из них в отдельности и проявляющимися в деятельности людей и их хозяйственной практике<sup>20</sup>. Такое определение является достаточно развернутым, но вместе с тем имеет один существенный недостаток. Оно не раскрывает сущности самого понятия “закон”, т. е. изначально требует дополнительных пояснений.

Другие определяют закон управления как связь целей управления со средствами их достижения<sup>21</sup>. Это определение представляется более оптимальным. Опираясь на него, можно сделать окончательный вывод.

**Законы управления** представляют собой установленные теоретическим или эмпирическим способом и логически обоснованные зависимости между целями управленческой деятельности и методами их достижения.

Риск-менеджмент как формирующаяся самостоятельная отрасль научного управления также имеет свои законы, причем рассматривать указанные законы целесообразно комплексно, т. е. в тесной взаимосвязи с общей теорией менеджмента.

Вся совокупность законов управления может быть условно подразделена на три основные группы.

К первой группе относятся **общие законы управления**. Они отражают наиболее общие причинно-следственные связи в управленческой деятельности.

Во вторую группу входят **частные законы управления**, посредством применения которых можно в значительной степени повысить эффективность функционирования системы управления в целом, а также ее отдельных элементов и звеньев.

И, наконец, к третьей группе целесообразно отнести законы, имеющие отношение к различным отраслям теории менеджмента. Такие законы можно обозначить термином “**специальные**”. Именно к третьей группе и относятся законы риск-менеджмента. Однако прежде чем перейти непосредственно к изучению законов управления рисками, целесообразно вкратце рассмотреть содержание общих и частных законов менеджмента.

1. К **общим законам управления** относятся: закон соответствия социального содержания управления форме осуществления деятельности, являющейся объектом управления; закон преимущественной эффективности сознательного и планомерного управления; закон единства системы управления; закон соотносительности управляющей и управляемой систем;

---

<sup>19</sup> Советский энциклопедический словарь. 3-е изд. – М.: Сов. энциклопедия, 1985. С. 446.

<sup>20</sup> См.: Научные основы управления социалистическим производством: Учебник / Под ред. Д. М. Крука. – М.: Экономика, 1978. С. 30.

<sup>21</sup> См.: Смирнов Э. А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 1998. С. 140.

закон соответствия содержания и форм прямой и обратной связи в системе управления экономической природе отношений между ее подсистемами; закон единства действий законов управления.

Раскроем сущность и содержание каждого из вышеперечисленных законов.

Смысл *закона соответствия социального содержания управления форме осуществления деятельности, являющейся объектом управления*, заключается в следующем.

Управление имеет две стороны. С одной стороны, оно представляет собой объективный процесс руководства трудом работников, с другой – отношения сторон в процессе осуществления конкретной деятельности.

Первая особенность означает, что управление является исторически обусловленной необходимостью, так как работники в условиях совместного труда вынужденно вступают в управленческие отношения, подчиняясь указаниям руководителя производственного процесса. Другая особенность свидетельствует о том, что стороны, участвующие в трудовом процессе, вступают друг с другом в отношения собственности. Если возникновение отношений управления обусловлено природой общественного труда и уровнем его кооперации, то характер производственных отношений определяется отношениями собственности, свойственными данной общественной формации.

Таким образом, управление можно рассматривать в двух аспектах: организационно-техническом и социально-экономическом.

С технической точки зрения управление можно рассматривать как единство всех видов работ, выполняемых участниками кооперированного труда. В этом плане оно имеет целью соединение живого и овеществленного труда, поддержание необходимых связей и пропорций в трудовом процессе. Управление производством как техническая необходимость характеризует достигнутый уровень развития и качественные особенности организации управления.

При рассмотрении отношений управления как социально-экономической категории на первый план выходит социальный характер управления – в чьих интересах осуществляется управление. В социальном плане управление представляет собой отношения между собственником средств труда и наемными работниками. Оно выступает как функция собственника средств труда, осуществляемая им в собственных интересах. Исходя из этого, цель управления, а также его методы и формы находятся в прямой и непосредственной зависимости от формы собственности на средства труда.

*Закон преимущественной эффективности сознательного, планомерного управления* гласит, что экономические системы с сознательным планомерным управлением и потенциально, и фактически эффективнее систем со стихийной регуляцией протекающих в них экономических процессов.

Планомерность, основанная на использовании объективных экономических законов, создает возможность оптимального развития экономики в интересах всего общества.

Непосредственная связь производства с потреблением (социальный маркетинг), задач управления с интересами работников (социальный менеджмент) создают у трудящихся искреннюю заинтересованность в повышении эффективности работы организации. Целью управления становится достижение в интересах общества наивысшего экономического эффекта при оптимальном использовании ресурсов для более полного удовлетворения растущих материальных и духовных потребностей населения.

Согласно *закону единства системы управления* деятельность любой организации представляет собой единую централизованно управляемую систему. В свою очередь указанная система разделена на иерархические уровни управления, каждый из которых представляет собой подсистему (или совокупность подсистем) вышестоящей иерархической системы. Иерархическая структура организации составляет основу ее планомерного развития и функционирования.

Концепция иерархической структуры управления была сформулирована немецким социологом Максом Вебером еще в начале XX в. Она предполагает:

- четкое разделение труда, обеспечивающее возможность использования более квалифицированных рабочих кадров;
- скалярную цепь команд, т. е. передачу распоряжений с вышестоящих уровней управления на нижестоящие в последовательном порядке;
- наличие формальных правил и норм поведения персонала;
- подбор кадров в соответствии с квалификационными требованиями к конкретной должности, закрепленными в соответствующих справочниках или должностных инструкциях.

Сущность закона *соотносительности управляющей и управляемой систем* (субъекта и объекта управления) заключается в соответствии сферы управления конкретному виду деятельности.

Любая система управления состоит из объекта и субъекта управления. В качестве объекта управления выступает хозяйственная деятельность организации. Субъект управления – это соответствующие органы или структурные подразделения, осуществляющие целенаправленное руководство объектом управления.

Объект и субъект управления оформлены в определенные подсистемы – управляемую и управляющую. Эти подсистемы представляют собой неотъемлемые составные элементы системы управления. Они находятся в непрерывном взаимодействии. При этом главная и определяющая роль принадлежит объекту управления (управляемой подсистеме). Происходящие здесь изменения определяют содержание и динамику развития субъекта управления, что выражается в совершенствовании форм и методов управления. Однако такое положение вещей абсолютно не означает пассивной роли субъекта в системе управления. Ведь именно субъект управления приводит в действие производительные силы отдельной организации и общества в целом.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.