

УДК 333.14

## КОНТЕНТНЫЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В СИСТЕМЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

© 2013 Г.В. Ларионов\*

**Ключевые слова:** предпринимательская среда, риск-менеджмент, цель, модель результата.

Приведены причины возникновения предпринимательского риска, определение риск-менеджмента и его основные задачи на пути достижения предпринимательских целей.

В условиях современных рыночных отношений проблема анализа, оценки и управления рисками в предпринимательской деятельности приобретает самостоятельное теоретическое и прикладное значение.

Риск как экономическая категория - это многоаспектное явление. Контентный анализ существующих определений риска позволил выявить ключевые термины, используемые для его характеристики: неопределенность, событие, возможность, опасность, вероятность, которые приводят к наступлению последствий риска. При этом приводимые формулировки риска различаются в основном субординацией приведенных дефиниций и интерпретацией последствий риска, которые могут наступить при реализации выбранного решения.

Риск можно определить как возможность наступления события для субъекта, принявшего решение о направлениях и способах достижения поставленной цели, результатом которого могут быть как благоприятные, так и неблагоприятные последствия. В данном определении риск представлен как один из параметров качества управленческого решения, обеспечивающих сопоставимость альтернативных вариантов принимаемых решений и повышающих их обоснованность. Применение системного подхода к определению содержания понятия "риск" позволяет выявить структуру проблемы управления рисками, взаимосвязи их компонентов и последовательность формирования системы оценки рисков на предприятии.

Главным препятствием научно обоснованного управления предпринимательскими рисками в России является отсутствие методи-

ческих стандартов, а также культуры риск-менеджмента. Актуальность и необходимость овладения специальным видом менеджерской деятельности - управлением рисками - связаны с тем, что в результате расширения рыночных процессов в экономике государство правомерно отказалось от единоличной ответственности за последствия риска, переложив большую их часть на предпринимательские структуры. Поэтому риск-менеджмент стал одним из наиболее динамично развивающихся направлений финансового менеджмента.

Как известно, основными видами предпринимательской деятельности являются производственная (производство товаров и услуг), коммерческая (реализация товаров и услуг) и финансовая (финансовые потоки). Общее для всех этих видов - наличие риска, который принято называть *хозяйственным или предпринимательским риском*.

С точки зрения риск-менеджмента, предпринимательство есть не что иное, как сознательное принятие риска за адекватное вознаграждение в виде определенной выгоды.

Надо отметить, что появление предпринимательского риска - объективная неизбежность. Его причинами являются:

1) неопределенность предпринимательской среды, прежде всего внешней;

2) ограниченность (конечность) ресурсов предпринимательства и связанная с этим реальность их дефицита.

Из приведенных причин ключевой является неопределенность среды предпринимательства. Это обусловлено такими факторами, как отсутствие полной и достоверной информации об окружающей среде, ограничен-

\* Ларионов Глеб Валерьевич, кандидат экономических наук, доцент Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана. E-mail: gleb@larionov.la.

ная способность предпринимателя воспринимать и перерабатывать поступающую информацию, случайность появления неблагоприятных событий в процессе предпринимательской деятельности; противодействие участников рынка, обусловленное действиями конкурентов, трудовыми конфликтами, нарушениями договорных обязательств.

С точки зрения содержания последствий, риск представляет собой сложную экономико-управленческую категорию. Если рассматривать риск как экономическую (финансовую) категорию, то с ним связаны: опасность полной или частичной потери ресурсов в результате предпринимаемой деятельности; недополучение доходов (упущенная выгода) по сравнению с уровнями и значениями, рассчитываемыми исходя из предположений о наиболее рациональном использовании ресурсов и принятого сценария развития рыночной конъюнктуры; появление дополнительных сверхплановых расходов при осуществлении предпринимательской деятельности. При рассмотрении риска как категории отклонения от цели, различают следующие моменты: возможность отклонения фактического результата деятельности от ожидаемого; угроза потери контроля над величиной доходов (расходов) в ходе реализации проекта. При определении риска как вероятностной категории необходимо разделять: а) риск - это события с негативными последствиями: денежные убытки, потеря ресурсов, недополучение ожидаемой прибыли; б) риск - это событие, которое может произойти или не произойти, это действие в надежде на счастливый случай; в) риск - это мера рассеивания полученных в результате множественного прогноза оценочных показателей рассматриваемого решения; г) риск - это вариация распределения вероятностей всех возможных последствий рискованного хода дела.

В широком смысле, управление предпринимательским риском основывается на концепции приемлемого риска и на возможности рационального воздействия на начальный уровень риска с целью его доведения до приемлемого значения.

*Риск-менеджмент представляет собой систему анализа, оценки и управления риском, а также финансовыми отно-*

*шениями, возникающими в процессе предпринимательской деятельности.*

Ниже приведены основные задачи, которые ставит перед собой риск-менеджмент для достижения предпринимательских целей:

- ◆ сбор, анализ, обработка и хранение информации о среде предпринимательства, об условиях политической, экономической, социальной обстановки и перспективах изменений;

- ◆ разработка модели, технологии, организации риск-менеджмента, политики и алгоритмов управления рисками;

- ◆ построение системы, схем и портфелей видов рисков с учетом специфики и организационно-правового статуса предпринимательских структур;

- ◆ формирование системы показателей для оценки степени риска в зависимости от объема и достоверности информации о среде бизнеса;

- ◆ установление иерархической системы правил выбора решения для реализации стратегии;

- ◆ определение необходимости средств и приемов по снижению последствий предпринимательского риска до приемлемых уровней;

- ◆ разработка программы управления риском, организация ее выполнения, включая контроль и анализ полученных результатов;

- ◆ организация и ведение статистической и оперативной отчетности по рисковым вложениям капитала;

- ◆ анализ и прогнозирование возможных потерь ресурсов в процессе реализации предпринимательской деятельности.

Качество решаемых задач для достижения целей риск-менеджмента обеспечивается наличием блока принятия решений, непосредственно направленных на снижение степени риска. *Блок принятия решений*, дающий возможность оценить эффективность разработанных стратегий и тактики риск-менеджмента, связан многовариантностью решений, сочетанием стандарта и неординарности финансовых комбинаций, гибкости и неповторимости тех или иных способов действий в конкретной ситуации. *Внутренняя обратная связь* обеспечивает качество принимаемых решений и связана с динамизмом предпринимательской деятельности, требую-

щим быстроты реакции на изменения среды предпринимательства. Основу такой реакции составляют модели, методы, приемы решения конкретных практических задач, которые позволяют в той или иной степени повысить определенность ситуации за счет выявления закономерностей риска и рискованных вложений капитала и добиться ощутимого успеха. Внешняя обратная связь является результатом реализации программы управления риском. Если фактически результаты не отвечают ожидаемым и степень риска выходит за установленные пределы, то управляющая подсистема вносит коррективы как в тактику, так и, возможно, в стратегию риск-менеджмента. Существующие рейтинговые системы охватывают широкий круг вопросов рискованного вложения капитала и финансовых взаимоотношений субъектов предпринимательства. Однако ориентироваться на рейтинговые оценки при определении параметров конкретных сделок надо с осторожностью.

*Технология* риск-менеджмента базируется на представлении его как вида целенаправленной деятельности менеджмента и предусматривает структурирование процесса управления рисками, т.е. выделение элементов принятия решений и связей между ними. Под элементами процесса понимаются действия (процедуры), а под связями - взаимосвязь действий (процедур), которые приводят к достижению цели рискованных вложений капитала.

В целом процесс управления представляется трехэтапным комплексом процедур:

- 1) постановка цели ведения конкретного вида (операции) предпринимательской деятельности;
- 2) анализ и оценка риска в процессе выбора решения;
- 3) управление риском в процессе реализации выбранного решения.

*Цель* представляет модель будущего результата предпринимательской деятельности и предлагает выбор конкретной совокупности ресурсов и способов их использования для получения при рассматриваемых причинах и факторах риска требуемого результата. При формировании цели разрешаются два компромисса: между желаемым и возможным; между предполагаемыми к использованию ресурсами и условиями, в которых может быть

реализована выбранная модель риск-менеджмента.

В состав второго этапа входят фазы: выявление, идентификация, анализ полученных вариантов для принятия решения. Правильная оценка риска позволяет объективно представить объем возможных потерь и наметить пути к их предотвращению или уменьшению, а в случае невозможности предотвращения - обеспечить их возмещение. Результатом этого этапа является реальная оценка степени и последствий риска. Если субъект готов к появлению рискованных вложений, то риск по значимости будет более низкого уровня.

На третьем этапе происходит разработка мероприятий по уменьшению рисков. Выбираются стратегия и тактика риск-менеджмента. Стратегия определяет направление и методы использования ресурсов для достижения цели. А тактика представляет набор практических методов и приемов для ограничения степени риска в конкретных условиях. Также выбираются средства и приемы управления риском. Предполагается использование как стереотипного, так и оригинального решения, содержащего экономически обоснованные рекомендации и мероприятия, направленные на уменьшение начального уровня риска до приемлемого. Завершается все разработкой программы действий по снижению степени и величины риска. Программа представляет набор управляющих воздействий в виде антирисковых мероприятий и необходимых для этого объемов и источников финансирования, конкретных исполнителей и сроков выполнения.

На заключительном этапе важны следующие моменты: 1) *организация* (выполнение намеченной программы предусматривает объединение специалистов, совместно ее реализующих на основе определенных правил и процедур); 2) *контроль* над выполнением намеченной программы, направленный на своевременное обнаружение существенного изменения уровня риска и определения его причины; 3) *анализ и оценка результатов* на основе информации, периодичность, состав и форма фиксации которой устанавливаются на достаточно длительный срок.

После разработки технологии риск-менеджмента важна его *организация*. Она пре-

дусматривает комплекс мероприятий, направленных на создание и развертывание системы управления, на обеспечение ее эффективного функционирования при реализации как отдельных фаз, так и технологического процесса в целом. Организация осуществляется по иерархическому принципу, т.е. процесс управления риском организован на двух соподчиненных уровнях: исполнительном и координирующем.

Руководству организации принадлежит ключевая роль в решении проблемы управления рисками, так как в его компетенции находятся установление приемлемого уровня риска для данного периода времени, определение цели риск-менеджмента, утверждение программы мероприятий по снижению степени риска, принятие решения о начале их реализации в критических ситуациях, а также оценка приемлемости достигнутого уровня риска.

Организации не всегда под силу внедрение системы управления рисками в том объеме, который рассматривается. Во многих случаях достаточно усилий менеджеров по риску, финансовых менеджеров. Важно всегда помнить, что менеджеру, занимающемуся вопросами риска, должно быть дано два права: право выбора и право ответственности за него.

Право выбора означает право принятия решения, необходимого для реализации намеченной цели рискованного вложения капитала. Решение должно приниматься единолично. Специализированные группы могут подготовить предварительное коллективное решение, но окончательный выбор варианта принятия риска делает один человек - руководитель. В свою очередь, право ответственности указывает на заинтересованность принимающего рискованное решение в достижении поставленной цели.

Эффективное управление промышленным предприятием в современных условиях невозможно без применения специальных методов анализа и оценки рисков. Динамизм внешней среды, ужесточение конкурентной борьбы увеличивают число и разнообразие факторов риска, ослабляющих условия стабильной работы предприятия, поэтому функция управления риском приобретает все большую роль и становится одним из важнейших ус-

ловий обеспечения экономической безопасности предприятия.

Для реализации функции управления риском нужны значительные организационные усилия, затраты времени и других ресурсов. В связи с этим необходимо создание системы управления риском, обеспечивающей достоверную и обоснованную оценку рисков при минимальных затратах на ее формирование.

В мировой практике бюджетирование как инструмент менеджмента давно признано одной из наиболее результативных управленческих технологий, основной целью которой является повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия в результате целевой ориентации и координации всех событий, охватывающих изменение оборотного капитала и его источников, а также повышение гибкости функционирования предприятия в условиях трансформации экономической системы. При этом формирование бюджетов как основы бюджетирования позволяет не только осуществлять управление финансами, но и упорядочить системные связи как внутри хозяйствующего субъекта, так и с внешней средой.

С учетом вышеизложенного особую значимость приобретают проблемы достижения синхронизации процессов управления рисками и бюджетирования. Для решения данных проблем сначала необходимо провести анализ определений риска и бюджетирования, а далее исследовать существующие подходы к формированию системы управления риском и предложить новые с учетом процесса бюджетирования.

При систематизации факторов риска целесообразно учитывать следующие данные: сферу возникновения и масштаб проявления рисков, уровень агрегирования видов деятельности, степень информированности и формализации рисков, возможные последствия наступления рискованного события.

По сфере возникновения следует различать внешние и внутренние риски, обусловленные факторами внешней и внутренней среды. Уровень агрегирования данных рисков определяется целями и задачами исследования и масштабом проявления рисков на макро-, мезо-, микроуровнях.

Факторы внешней и внутренней среды определяют появление возможности наступ-

ления рискового события, которая, в свою очередь, характеризует качественный переход к появлению условий для его наступления. К числу основных из них относится степень информированности субъекта риска о возможности наступления рискового события. В связи с этим риски можно классифицировать на достоверные (детерминированные) - при наличии полной и достоверной информации; стохастические - обусловленные случайными факторами; нестохастические, порождаемые незнанием субъекта или противодействием, например, со стороны конкурентов.

Объективность возможности наступления рискового события определяется его численной характеристикой - вероятностью, которая позволяет перевести вербальное описание возможности наступления рискового события в формальное и является составной частью процесса принятия решения. Следовательно, можно выделить еще один признак классификации - степень формализации, а также две группы рисков: формализованные, объективную возможность наступления которых можно оценить количественно через вероятность, и неформализованные - риски, решения по которым принимаются с использованием эвристических правил и относительно которых нельзя спрогнозировать ни время наступления, ни вероятные масштабы последствий, связанных с их реализацией.

В зависимости от возможного результата риски можно подразделить: на риски потерь дохода, прибыли, ресурсов, имущества, риски отклонения установленных показателей, целей от запланированных и т.д.; риски получения нулевого результата (достижение точки безубыточности); риски, имеющие благоприятные последствия (увеличение спроса, сокращение расходов, увеличение прибыли и т.д.).

Приведенная классификация предполагает создание определенной системы рисков, что позволяет упростить процедуру их идентификации и применить конкретные методы анализа, оценки и управления рисками в деятельности предприятий.

Согласно общей теории управления, управлять предприятием - это воздействовать на него таким образом, чтобы предприятие достигало поставленной перед ним цели в

изменчивых условиях внешней среды. Реализация намеченных целей осуществляется посредством разработки системы планов разного уровня: стратегических, оперативных, тактических или текущих. Принятие решений на каждом из уровней имеет принципиальные особенности, которые находят отражение в соответствующем бюджете: долгосрочном или краткосрочном.

Основной задачей долгосрочного бюджета является не предвидение будущего, а отражение основных закономерностей функционирования предприятия: доля переменных расходов в доходах, режим финансирования постоянных расходов, основные изменения в производственных фондах предприятий и т.д.

В рамках текущего бюджетирования осуществляются оценка и планирование всех - входных и выходных - денежных потоков как результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия в целом и структурных подразделений в частности в краткосрочном периоде времени (месяц, квартал, год). При этом, с одной стороны, оперативный бюджет строится на основе долгосрочного бюджета как этап его реализации, а с другой - по результатам исполнения текущих бюджетов осуществляется корректировка стратегии и связанных с нею долгосрочных бюджетов, т.е. именно они выступают инструментом управления.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод, что основной задачей бюджетирования как управленческой технологии является повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия на основании целевой ориентации и координации всех событий, а также повышение гибкости функционирования предприятия в условиях трансформации экономической системы. При этом формирование бюджетов как основы бюджетирования позволяет не только осуществлять управление финансами, но и упорядочивать системные связи как внутри хозяйствующего субъекта, так и с внешней средой. С точки зрения процессного подхода, бюджетирование представляет собой совокупность методов преобразования информации о движении денежных потоков в систему бюджетов предприятия. При этом процесс бюджетирования относится к сквозным



бизнес-процессам, так как включает в себя деятельность, выполняемую структурными подразделениями предприятия, имеющими различную функциональную и административную подчиненность.

Однако, как и в любом другом виде деятельности, в процессе бюджетирования возникают проблемы, связанные с неопределенностью, образующейся в результате неполноты и неточности информации, используемой в период и формирования бюджетов, и их исполнения, что способствует возникновению рискованных ситуаций. В этой связи, учитывая место и значение системы бюджетирования для принятия эффективных управленческих решений, появляется необходимость создания механизма выявления и оценки рисков, возникающих в процессе бюджетирования.

С учетом вышесказанного место и значение процесса бюджетирования в системе управления предприятием могут быть представлены в виде схемы (см. рисунок).

Исследование существующих подходов к формированию системы управления риском показало, что основу алгоритма управления рисками, включающего в себя цели, задачи, методы оценки рисков, последовательность процедур оценки, составляют выявление и идентификация рискообразующих факторов.

Для выявления наиболее существенных факторов риска (т.е. факторов, оказывающих значительное влияние на последствия, наступающие в результате их воздействия) необходимо осуществить процедуру отбора на основе их ранжирования в результате заполнения и обработки матрицы сопоставления. Структурирование рисков сужает поле проявления неучтенных рискообразующих факторов в процессе бюджетирования и позволяет разработать методический инструментарий для их оценки.

Управление риском - это процесс разработки и реализации мероприятий, направленных как на противодействие негативному влиянию факторов риска, так и на использование их позитивного влияния на конечный результат, что предполагает формирование системы оценки рисков как объекта управления с учетом следующих положений.

Для предприятий, функционирующих в условиях нестабильной среды, реалистичская концепция оценки риска в принципе не может базироваться только на классических оценках статистической вероятности, предполагающих возможности неограниченного повторения одних и тех же событий в одних и тех же сходных условиях. В связи с этим для измерения риска, т.е. для его количе-



Рис. Процесс бюджетирования в системе управления предприятием

ственной оценки, необходимо использовать теорию нечетких множеств, предполагающую оценку факта неясности и неопределенности на основе субъективных суждений. Уровень риска в рамках концепции приемлемого риска оценивается величиной материальных последствий нежелательного развития событий. Перечень рискообразующих факторов для последующей оценки риска должен содержать факторы, наиболее существенные по своему воздействию на последствия.

Предлагаемый подход к формированию системы оценки рисков в процессе бюджетирования позволяет определить общие цели формирования системы оценки рисков, обосновать места системы управления рисками в структуре предприятия, разработать методические рекомендации по оценке рисков на основе качественного и количественного анализа рискообразующих факторов и в конечном итоге разработать комплекс антирисковых мероприятий и систему оценки затрат на его реализацию.

Основной задачей формирования системы оценки рисков в процессе бюджетирования выступает достижение поставленных целей предприятия за счет повышения качества и обоснованности управленческих решений, что предусматривает формализацию процедуры оценки рисков.

На первом этапе формирования системы осуществляется качественная характеристика основных последствий проявления факторов риска и оцениваются размеры потерь, возникающих в результате наступления каждого из последствий при максимальной интенсивности проявления факторов риска. Для упрощения процедуры расчета уровня риска нами предлагается все возможные последствия риска объединить в две группы: последствие "снижение дохода" и/или последствие "увеличение расходной части бюджета".

На втором этапе оценивается ожидаемая интенсивность проявления каждого из отобранных рисков событий путем экспертной оценки дискретного вероятностного распределения

интенсивности и последующего вычисления ее математического ожидания. Отбор самых существенных рисков, оказывающих наибольшее влияние на величину материальных последствий, осуществляется с помощью матрицы сопоставления. В этом случае все риски сравниваются между собой попарно - по величине воздействия. В результате формируются три группы факторов: с высокой, средней и низкой тяжестью последствий.

На третьем этапе осуществляется попарное сравнение факторов риска на основе шкалы предпочтений.

Содержанием четвертого этапа является оценка потерь как количественной меры риска. При этом необходимо учитывать, что размер потерь зависит не только от интенсивности проявления факторов, но и от степени их влияния - весомости.

На пятом этапе разрабатывается комплекс антирисковых мероприятий и определяется эффективность управления риском. Значение бюджетирования как инструмента управления предприятием и результаты оценки рисков позволили обосновать в качестве основного механизма снижения потерь *метод локализации риска*, заключающийся в выделении экономически наиболее опасных видов деятельности в системе бюджетирования и разработки управляющих воздействий - антирисковых мероприятий, снижающих уровень риска до приемлемого.

Выявление наиболее существенных рисков и исследование причин их возникновения свидетельствуют о целесообразности регламента данных видов деятельности.

1. Рэдхэд К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками : пер. с англ. М., 1996.
2. Бланк И.А. Управление финансовыми рисками. М., 2005.
3. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. М., 2009.
4. Кандинская О.А. Управление финансовыми рисками. Поиск оптимальной стратегии. М., 2001.

Поступила в редакцию 16.10.2012 г.