

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ КАК ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА ДОЛГОСРОЧНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

© 2011 Г.В. Ларионов, С.Ю. Чеснокова*

Ключевые слова: риск, управление риском, минимизация, бюджетирование.

Раскрыты сущность управления рисками в системе бюджетирования и их минимизация, представлены схема процесса бюджетирования в системе управления предприятием и этапы формирования системы оценки рисков.

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 инструментов обеспечения экономической безопасности предприятия.

Риск как экономическая категория является многоаспектным явлением. Контентный анализ существующих определений риска позволил выявить ключевые термины, используемые для его характеристики - неопределенность, событие, возможность, опасность, вероятность - и 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 содер-

жания понятия "риск" позволяет выявить структуру проблемы управления рисками, взаимосвязи компонентов и последовательность формирования системы оценки рисков на предприятии.

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

В мировой практике бюджетирование как инструмент эффективного менеджмента давно признан одной из наиболее эффективных 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.

Учитывая вышеизложенное, особую значимость приобретают проблемы достижения синхронизации процессов управления рисками и бюджетирования. Для решения данных проблем сначала необходимо провести анализ определений риска и бюджетирования,

* Ларионов Глеб Валерьевич, кандидат экономических наук, доцент Московской академии экономики и права; Чеснокова Светлана Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент Астраханского государственного технического университета. E-mail: gleb@larionov.la.

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 рискового 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: макро-, мезо-, микроуровни.

Факторы внешней и внутренней среды обуславливают появление возможности наступления рискового события, которая, в свою очередь, характеризует качественный переход к появлению условий для его наступления. Одним из основных условий выступает 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 и выделить две группы рисков: формализованные, т.е. объективную возможность наступления которых можно оценить количественно через вероятность, и неформализованные - риски, относительно которых нельзя спрогнозировать ни время наступления, ни вероятные масштабы последствий, связанных с их реализацией, и решения по которым принимаются с использованием эвристических правил.

В зависимости от возможного результата риски можно подразделить на риски: потерь дохода, прибыли, ресурсов, имущества, отклонения установленных показателей, целей от запланированных и т.д.; получения нулевого результата - достижение точки безубыточности и 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 применять конкретные методы анализа, оценки и управления рисками в деятельности предприятий.

В соответствии с общей теорией управления управлять предприятием - это воздействовать на него таким образом, чтобы оно достигало поставленной перед ним цели в изменчивых условиях внешней среды. Реализация поставленных 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 осуществляется 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 упорядочить 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 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 как в период формирования бюджетов, так и их ис-

полнения, и способствующих возникновению рисков ситуаций. В данной связи, учитывая место и значение системы бюджетирования для принятия эффективных управленческих решений, возникает необходимость создания механизма выявления и оценки рисков, возникающих в процессе бюджетирования.

Представим место и значение процесса бюджетирования в системе управления предприятием в виде схемы (см. рисунок).

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

Для выявления наиболее существенных, т.е. оказывающих значительное влияние на последствия, наступающие в результате их влияния, факторов риска 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



Рис. Процесс бюджетирования в системе управления предприятием

на противодействие негативному влиянию факторов риска, так и на использование их позитивного влияния на конечный результат, предполагает формирование системы оценки рисков как объекта управления с учетом следующих положений.

Для предприятий, функционирующих в условиях нестабильной среды, реалистическая 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. его количественной 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 наиболее существенные по своему воздействию на последствия факторы.

Предлагаемый подход к формированию системы оценки рисков в процессе бюджетирования позволяет определить общие цели формирования системы оценки рисков, обосновать место системы управления рисками в структуре предприятия, разработать методические рекомендации оценки рисков на основе качественного и количественного анализа рискообразующих факторов и, в конечном итоге, комплекс антирисковых мероприятий и оценку 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 предлагает-

ся 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 наиболее существенных рисков, оказывающих максимальное 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 степени их влияния - весомости.

На пятом этапе разрабатывается комплекс антирисковых мероприятий и определяется эффективность управления рисками. Значение бюджетирования как инструмента управления предприятием и результаты оценки рисков позволили обосновать в качестве важнейшего 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 деятельности¹.

¹ См. также: *Чеснокова С.Ю.* Процессно-ориентированное управление как основа эффективной деятельности // *Вестн. Астрахан. гос. техн. ун-та.* 2007; *Кандинская О.А.* Управление финансовыми рисками. Поиск оптимальной стратегии. М., 2001; *Ларионов Г.В.* Управление предпринимательскими рисками в бизнес-структурах // *Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция.* 2010. № 3.