

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К КЛАССИФИКАЦИИ РИСКОВ  
В РАМКАХ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ  
РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

© 2016 Е.С. Морозова, Е.А. Грязнова\*

**Ключевые слова:** риск, классификация, принципы, функциональность, подконтрольность, предотвратимый риск, риск стратегии, внешний риск, бизнес-процесс, стратегия, управленческое решение.

Раскрыты два различных подхода к классификации рисков, исследованы их основные элементы, характеристики, способы управления, а также на базе ряда рисков установлено соотношение двух данных подходов для организаций, выполняющих строительные и прочие работы.

Вопрос классификации рисков является чрезвычайно важным, поскольку выделение определенных признаков, положенных в основу структурирования рисков, должно основываться на соответствующих методиках, оценках, подходах. Классификация рисков - это достаточно сложно решаемая проблема, к которой до сих пор нет единственно верного подхода, и даже в сфере экономики не существует однозначного определения классификации рисков, которое бы разделяли все ученые и специалисты в данной области.

Проанализировав имеющиеся в литературе понятия, можно выделить два подхода к определению рисков:

- 1) риск представлен в качестве имеющейся вероятности отклонения фактических принятых управленческих решений и действий от ожидаемых и прогнозируемых;
- 2) под риском понимается действие, направленное на достижение определенной цели, связанной с элементами опасности, с угрозой потери или неуспеха.

Использование классификации рисков необходимо для наиболее эффективного и предсказуемого исхода событий, в противном случае это может вызвать ряд негативных последствий.

Пристальное внимание риск-ориентированному подходу в управлении было уделено после мирового финансового кризиса 2008 г., в особенности в банковском секторе, в результате чего данный аспект менеджмента начал применяться и в организациях, однако само понятие "риск-менеджмент" ста-

ло использоваться еще с середины XX в.<sup>1</sup> На сегодняшний день подавляющее большинство крупных международных компаний активно применяют риск-менеджмент как инструмент для лавирования между оптимальной величиной прибыли и минимальными затратами предприятия, предупреждая появление некоторых из них.

В соответствии с нормативными документами под менеджментом риска понимаются скоординированные действия по руководству и управлению организацией в отношении риска<sup>2</sup>.

Согласно международному подходу управление рисками организации - это процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность организации.

Оценка рисков при управлении организацией должна разрабатываться индивидуально для каждого экономического субъекта в зависимости от его целей и задач, но общая последовательность этапов будет универсальной<sup>3</sup>.

Однако часто тщательное обсуждение рисков многим кажется бесполезным. Руководители нередко полагают, что нужно решать проблемы по мере их поступления и преждевременное предупреждение рисков просто уменьшает время, которое могло пойти "на реальное благо" предприятия.

Другие считают, что риски способны оказать влияние почти на все мероприятия и события, не учитывая тот факт, что в подавля-

---

\* Морозова Елена Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент; Грязнова Екатерина Алексеевна, магистрант. - Самарский государственный экономический университет. E-mail, тел.:katrinna-777@mail.ru.

ющем большинстве случаев это лишь результат сложившихся обстоятельств. Более того, с точки зрения психологического фактора оценки риска менеджеры часто не могут представить возможные последствия прогнозов и предусмотреть, во что они выльются. Еще одна психологическая сложность была обусловлена коллективным подходом к обсуждению рисков, а именно групповым мышлением. Так, если большинство поддерживает ту или иную сторону, то не со всем согласные или имеющие собственное мнение единицы не выносят его на обсуждение. А это может стать причиной для необнаружения скрытых рисков, которые лучше видны именно работникам, непосредственно участвующим в бизнес-процессах. Наилучшим выходом из данной ситуации будут внедрение риск-ориентированной культуры в организации и стремление к тому, чтобы она разделялась подавляющим большинством сотрудников.

Классификация рисков, представленная в российском законодательстве<sup>4</sup>, близка по содержанию с классификацией, представленной в международных стандартах<sup>5</sup> (рис. 1). Международный опыт часто предполагает более широкий спектр инструментов, с помощью которых можно оказывать влияние на показатели, в том числе финансовые<sup>6</sup>.

Многими организациями особое внимание уделяется именно финансовым рискам. Это вызвано тем, что финансовый аспект рискованности бизнеса наиболее подконтролен организации. В то время как остальные виды рисков,

рассмотренных выше, в большинстве зависят от функционирования и изменений, происходящих во внешней среде. Однако классификация рисков по функциям на рыночные, кредитные риски и риск ликвидности часто становится проблемой размытых границ контроля и потери цепочки взаимозависимости ряда рисков.

Рыночные риски возникают при изменении рыночных цен, инфляции, процентных ставок в банках и курсов на валютных рынках.

Кредитные риски могут быть обусловлены возможными неблагоприятными для организации последствиями при неисполнении другими лицами обязательств по предоставленным им заемным средствам (в том числе при предоставлении отсрочки и рассрочки оплаты за проданные товары, выполненные работы или оказанные услуги).

Риск ликвидности связан с возможностями организации своевременно и в полном объеме погасить имеющиеся на отчетную дату финансовые обязательства: кредиторскую задолженность поставщикам и подрядчикам, задолженность перед персоналом по взятым кредитам и займам и др., которые анализируются по срокам погашения относительно отчетной даты в соответствии с условиями получения.

Однако существует иной подход к классификации рисков организации, предложенный профессором Гарвардской школы бизнеса Робертом Капланом, являющимся одним из разработчиков системы сбалансированных показателей (BSC), ставшей основой для ра-

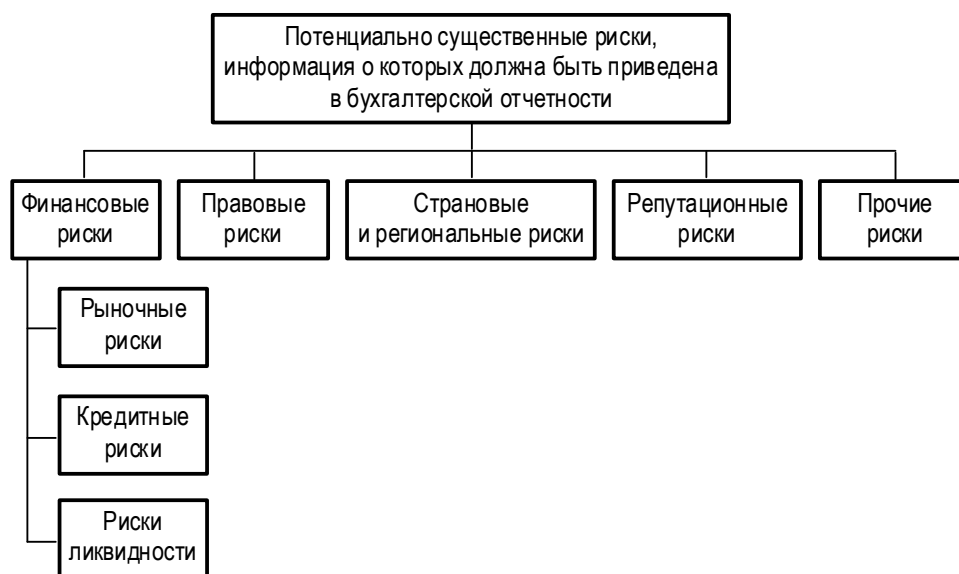


Рис. 1. Классификация рисков в соответствии с информацией Минфина №ПЗ-9/2012

Риски предприятия с точки зрения сбалансированной системы показателей

1. Внешние риски	2. Предотвратимые риски	3. Риски стратегии
1.1. Связаны с контрагентами: ♦ подрядчиками ♦ клиентами ♦ кредиторами ♦ общественными и государственными организациями	2.1. Ориентированы на человеческий фактор	3.1. Связаны с кадровым потенциалом и имеющимися человеческими ресурсами с точки зрения: ♦ коммуникативных связей ♦ использования ресурсов ♦ организационных перспектив развития
1.2. Связаны с финансовой перспективой для владельцев фирмы: ♦ учредителями ♦ акционерами	2.2. Ориентированы на процессы	3.2. Связаны с хозяйственными процессами: ♦ инновационными ♦ производственными ♦ процессами обслуживания

боты с рисками предприятия. Он рассматривает риски с точки зрения их подконтрольности для организации, что детально отражено в табл. 1. Так, Каплан выделяет<sup>7</sup>:

- 1) предотвратимые риски;
- 2) риски стратегии;
- 3) внешние риски.

Способность менеджеров в той или иной степени влиять на предотвратимые риски велика. К подобным рискам относят неправильные и отрицательно воздействующие на функционирование организации управленческие решения руководства, аналогичные действия рядовых сотрудников, а также приостановка или накладки в бизнес-процессах. Безусловно, ни одна организация не может избежать каких-либо ошибок, они неотъемлемо связаны с деятельностью любого предприятия. Однако должен быть заложен определенный лаг возможных промахов организации, которые в незначительной степени повлияют на ее тактическое развитие, но с точки зрения роста фирмы в стратегическом аспекте окажут негативное влияние. Поэтому данные риски должны быть известны для менеджеров, должна быть определена тенденция к их постоянной минимизации. Достигнуть этого можно, развив сильную корпоративную культуру, наиболее точно описав миссию и стратегию организации, а также повысив уровень внутреннего контроля.

В рамках разработанной корпоративной культуры особое место должно быть уделено именно особому подходу к управлению рисками:

- ♦ определение уровня терпимости (толерантности) к риску со стороны персонала предприятия<sup>8</sup>;
- ♦ выявление рисков и их группировка в обособленные структуры;

- ♦ определение максимально возможной точности наступления рисков в условиях неопределенности;

- ♦ установление выигрыша (проигрыша) от выявления (невыявления) рисков; и т.д.

Однако внедрение и применение всех вышеперечисленных мероприятий может занять достаточно продолжительное время, поскольку как минимум их необходимо внедрить и, более того, они должны хотя бы частично разделяться персоналом. Подобные риски фактически лишают предприятие явных преимуществ в стратегическом аспекте, поэтому их эффект может оказаться “бомбой замедленного действия”.

Вторая категория рисков - это риски стратегии. Под стратегией понимается такая долгосрочная тенденция развития организации, которая будет способствовать достижению поставленных ею целей или приблизит их выполнение.

В стратегиях большинства фирм заложена нацеленность на увеличение стоимости организации, это свидетельствует о том, что фирма осознанно берет на себя дополнительные риски. Особое внимание должно уделяться финансовой стратегии как наиболее перспективному аспекту как функциональной стратегии, так и стратегического набора фирмы в целом. Схематично это отражено на рис. 2.

Финансовая стратегия осуществляет наиболее приоритетные направления финансового развития в долгосрочном периоде за счет формирования соответствующих целей, наиболее эффективных вариантов их достижения и изменений при создании и использовании финансовых ресурсов в условиях внешней относительно нестабильной среды<sup>9</sup>, что отражено на рис. 3.

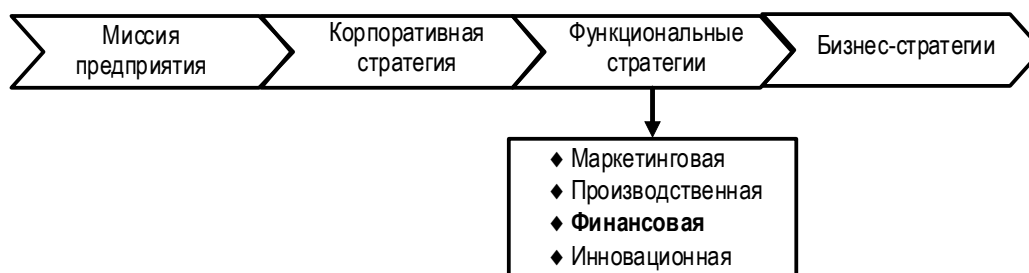


Рис. 2. Место финансовой стратегии в стратегическом наборе предприятия

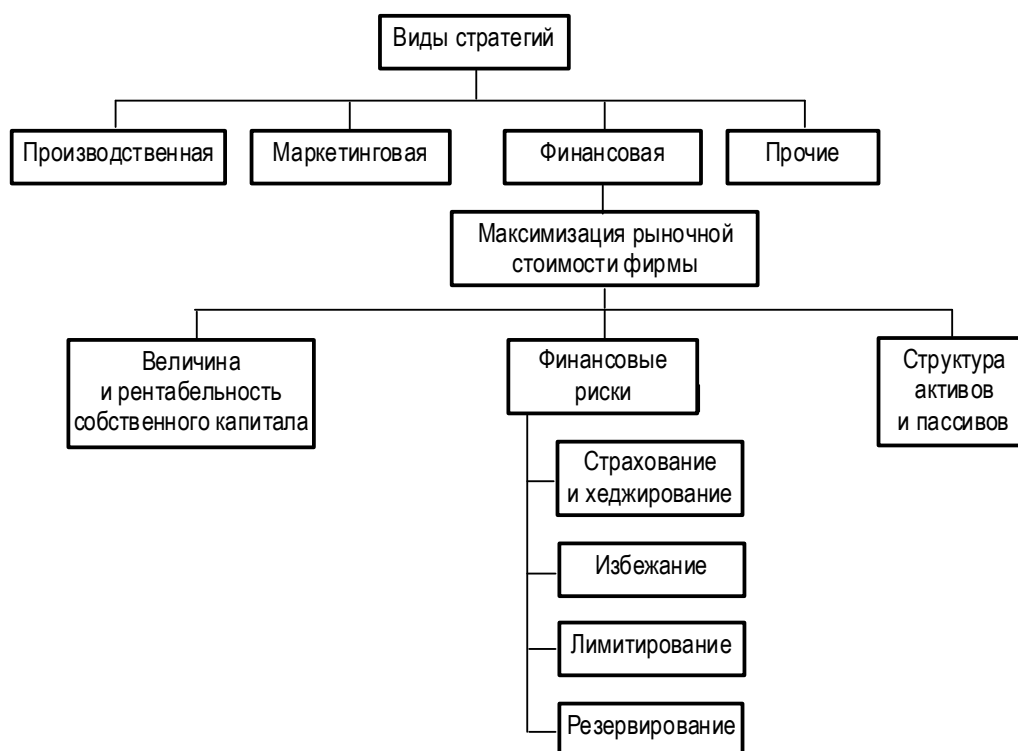


Рис. 3. Место финансовых рисков в структуре стратегических финансовых целей фирмы

Одним из наиболее важных шагов при формировании финансовой стратегии на первом уровне является определение цели компании, которая в большинстве случаев подразумевает не максимизацию прибыли за счет увеличения стоимости продукции, работ, услуг, уменьшения издержек и т.п., а максимизацию стоимости самой фирмы, поскольку рассматривается именно долгосрочный характер ожидаемых результатов.

Далее необходимо детализировать поставленные цели на подцели и определиться с выбранными задачами, которые должны носить SMART-характер. Особое внимание на втором уровне, на наш взгляд, должно уделяться направлению, связанному с оценкой влияния финансовых рисков на финансовую стратегию.

На третьем уровне должны быть разработаны конкретные действия по корректировке текущего положения дел на каждом элементе. Поскольку особый акцент на втором уровне мы сделали именно на финансовые риски, то ме-

роприятия необходимо будет разработать именно по этому направлению. К подобным действиям можно отнести: избежание риска, хеджирование, страхование, введение определенных лимитов на существующие риски, создание резервов на их покрытие и многие другие.

Риски стратегии подконтрольны организации, но уже в меньшей степени, нежели при предотвратимых рисках. Возможность контроля за ними уже не достигается путем соблюдения определенных правил и норм, установленных внешними законодательными требованиями, либо внутренних правил, принятых в самой организации. Особенно важно для данного вида рисков использовать открытое обсуждение имеющихся и ожидаемых рисков, а также возможные пути борьбы с ними. Особое внимание должно уделяться вопросу контроля реализации стратегии, что позволит оценить эффективность принятых решений, имеющиеся отклонения от желаемого результата и скорректировать пока-

затели в соответствии с выявленными изменениями на следующие периоды. Пожалуй, единственное, к чему должна стремиться организация, если она самостоятельно избрала именно этот путь развития событий, - максимально смягчить последствия своего управленческого решения. Это может быть достигнуто при помощи:

- ♦ грамотного выстраивания бизнес-процессов и закрепления функций за ними;

- ♦ карты вероятности и последствий рисков, которая как минимум должна обезопасить организацию от ошибок в области стратегических целей путем описания негативных последствий, вероятности их наступления, принятых контрольных мер и процедур, а также определить ответственных лиц за наступление данного риска;

- ♦ ключевых показателей риска, которые в основном рассматриваются и разрабатываются в рамках системы сбалансированных показателей.

Часто для данного вида рисков необходим критический взгляд со стороны. Для этого могут быть приглашены независимые эксперты либо создан независимый внутренний орган или отдел с целью анализа имеющихся рисков в организации.

Для производственных предприятий наиболее характерен именно этот вид рисков, поскольку объем реализации товаров, произведенной продукции, выполненных работ, оказанных услуг находится в прямой зависимости от того, какой "образ" сформируется у покупателей.

Третий вид рисков в предложенной классификации - это внешние риски. Они существуют вне зависимости от существования организации. К подобным рискам могут относиться экономические, социальные, внутренне - и внешнеполитические события и изменения, экологические и природные катастрофы и явления. Как результат, фирмам почти ничего не остается кроме того, как смириться с подобными рисками, поскольку оказать влияние на них не предоставляется возможным. Единственное, что может предпринять фирма, это попытаться выявить явные и неявные признаки наступления подобных событий путем прогнозирования, что, конечно, не позволит их избежать, но хотя бы снизит уровень негативных последствий. Прогнозы могут осуществляться при помощи:

- а) стресс-тестирования побочного риска, под которым понимается оценка воздействия на финансовое положение организации одного или нескольких факторов риска на основе вероятностного наступления события<sup>10</sup>;

- б) анализа деятельности конкурентов и исследование в целом конкурентной среды;

- в) сценарного планирования, позволяющего спрогнозировать ближайший ход развития событий, как правило, в трех направлениях: оптимистический, реалистический и пессимистический.

В соответствии с рассмотренными выше классификациями в табл. 2 представлены риски, свойственные для строительных организаций и организаций, занимающихся строительными работами. К ним относятся: "Связьстрой", "Финстрой", ООО СК "Гермес", ООО "Шарк", ООО "Стройсервис".

Анализируя табл. 2, можно прийти к выводу, что принадлежность организаций к одной отрасли позволяет выделить многие схожие риски. Однако названные классификации не дают возможности сделать вывод о полной схожести присущих типов рисков.

Классическая классификация делает упор на то, в каких бизнес-процессах и на какие события (факты хозяйственной жизни фирмы) необходимо обратить особое внимание в связи с большим количеством возможных угроз. Безусловно, существуют инструменты, позволяющие повлиять на подобные риски. Однако данная классификация не позволяет увидеть целостную картину в стратегическом аспекте и определить, насколько организация способна контролировать процессы и риски, связанные с ними. Ответ на этот вопрос дает классификация, предложенная Капланом.

Можно также заметить некое совпадение общесмыслового характера рисков, например, сходство между рыночными рисками и внешними рисками за счет сильного влияния внешней, мало зависимой от организации среды, либо высоко вероятностное совпадение репутационного риска с риском стратегии. Однако более глубокое изучение данных явлений свидетельствует о невозможности их сравнения. База для исследования идентична (риски рассмотрены одинаковые), но задача, которая ставится перед экспертом при двух подходах, кардинально отличается. Если в первом случае перед ним ставится вопрос "какие?", то второй подход требует ответа на вопрос "как?".

Рассмотренный пример позволяет наглядно оценить имеющиеся отличия в вышеперечисленных классификациях. Безусловно, обе рассмотренные классификации имеют место быть в любой фирме, которая нацелена на риск-ориентированный принцип своего развития. В них

Таблица 2

Наиболее характерные риски для строительных организаций по двум классификациям

№ п/п	Риск	Риск по классической классификации	Риск по классификации Каплана
1	Риск превращения сомнительной дебиторской задолженности в безнадежную	Репутационный риск Кредитный риск	Предотвратимый риск
2	Похищение коммерческих данных путем взлома сервера	Репутационный риск	Риск стратегии
3	Двойное перечисление денежных средств	Риск ликвидности	Предотвратимый риск
4	Нарушение условий договора	Кредитный риск	Предотвратимый риск
5	Зависание программного обеспечения	Прочий риск (технический)	Риск стратегии
6	Неадекватная осмотрительность при выборе контрагента	Кредитный риск	Риск стратегии
7	Рост процентных ставок по кредиту, увеличение ключевой ставки	Риск ликвидности Рыночный риск	Внешний риск
8	Использование устаревших технологий и оборудования	Прочий риск (технологический)	Предотвратимый риск
9	Риск роста инфляции	Рыночный риск	Внешний риск
10	Риск невыплаты зарплаты сотрудникам	Риск ликвидности	Предотвратимый риск
11	Смена поставщика	Кредитный риск	Риск стратегии
12	Поступление претензий от контрагентов	Кредитный риск	Риск стратегии
13	Увеличение установленных лимитов по предусмотренным статьям бюджета	Кредитный риск Риск ликвидности	Предотвратимый риск Риск стратегии
14	Выявление неучтенных или недостающих запасов в ходе проведения инвентаризации	Кредитный риск	Предотвратимый риск
15	Отклонение показателей объема отходов от производственных нормативов	Риск ликвидности	Предотвратимый риск
16	Увеличение производственных запасов на складах, рост величины НЗС (незавершенное строительство)	Риск ликвидности	Предотвратимый риск
17	Разглашение сотрудниками коммерческой тайны	Репутационный риск	Риск стратегии
18	Возникновение чрезвычайных расходов	Риск ликвидности	Внешний риск
19	Неверное ведение кассовой дисциплины	Риск ликвидности	Предотвратимый риск
20	Недостаточная осмотрительность при подборе персонала	Репутационный риск	Предотвратимый риск Риск стратегии

имеются определенные точки соприкосновения, но различия все же значительны. Они требуют индивидуального подхода, поэтому выбор, в каком направлении развивать и продвигать концепцию минимизации рисков факторов, остается за фирмой. Однако, на наш взгляд, для того чтобы создать целостную картину сложившейся ситуации и принимать верные управленческие решения как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективах, необходимо параллельно исследовать риски по двум направлениям.

<sup>1</sup> Андриевская И.К. Стресс-тестирование: обзор методологий // Управление в кредитной организации. 2007. № 5.

<sup>2</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2003. 296 с.

<sup>3</sup> Информация Минфина "О раскрытии информации о рисках хозяйственной деятельности организации в годовой бухгалтерской отчетности" № ПЗ-9/2012.

<sup>4</sup> Каплан Р., Майкс А. Управление рисками: новые принципы // Harvard Business Review. Россия. 2012. Август.

<sup>5</sup> Международный стандарт финансовой отчетности IFRS 7 "Финансовые инструменты: раскрытие информации".

<sup>6</sup> Морозова Е.С. Оценка рисков в системе бухгалтерского учета // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2014. № 12 (122). С. 125-128.

<sup>7</sup> Морозова Е.С., Грязнова Е.А. Особенности создания резерва по сомнительным долгам в системе бухгалтерского учета // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2015. № 4 (126). С.93 - 96.

<sup>8</sup> Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Термины и определения ГОСТ Р 51897-2011// Руководство ИСО 73:2009 : утв. и введено в действие Приказом Росстандарта от 16.11.2011 № 548-ст.

<sup>9</sup> Ромашкина О.В. Риск-аппетит и толерантность к риску: определение и управление // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. № 3.

<sup>10</sup> Скачок И.В., Юрлова Н.С. Управление рисками // Вестник НГИЭИ. 2014. № 3 (34).

Поступила в редакцию 29.07.2016 г.