

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 247–249

Менеджмент риска — одна из важнейших областей современного управления, связанная со специфической деятельностью менеджеров в условиях неопределенности, сложного выбора вариантов управленческих действий. Наличие риска неизбежно в рыночном хозяйствовании, причем чем выше уровень риска, тем больше при прочих равных условиях возможная прибыль. Сейчас мировой и локальные рынки становятся все более нестабильными и непредсказуемыми. Бурно развивается рискованный бизнес. В этих условиях менеджер, избегающий рискованных решений, обрекает организацию на застой, потерю конкурентоспособности. С расширением зоны рискованных ситуаций риск-менеджмент становится объективно необходимым и весьма значимым элементом управления, важнейшей предпосылкой делового успеха.

**Управление рисками** — специальный вид менеджерской деятельности, направленной на смягчение воздействия риска на результаты работы предприятия. Значение управленческих решений, с принятием которых сталкиваются менеджеры, определяется прежде всего уровнем риска, приемлемым для фирмы. Для каждой компании характерны свои предпочтения, связанные с риском. На основе этого выявляются возможные риски, которые встречаются в процессе рыночной деятельности, определяются приемлемый для фирмы уровень риска и методы, которые позволят избежать потерь, связанных с конкретным риском. Совокупность таких действий и представляет систему управления рисками. Это особая область экономики, требующая знаний в области анализа хозяйственной деятельности предприятия, методов оптимизации решения экономических задач и т. д. Работа менеджера по рискам нацелена на защиту фирмы от рисков, угрожающих ее доходам, и обеспечивает решение главной задачи финансового ме-

неджмента — выбора из альтернативных возможностей оптимального варианта.

Под политикой риска обычно имеют в виду совокупность мероприятий, способствующих реальному снижению опасности принятия неправильных решений и уменьшению потенциальных негативных последствий. Менеджер по рискам обеспечивает безопасность предприятия. Свою работу он ведет по таким направлениям:

- оценивает возможные источники опасности;
- определяет вероятность неблагоприятного события и возможные потери;
- предпринимает действия, обеспечивающие снижение риска до минимума.

Если риск страхуется, менеджер заключает соответствующие страховые договоры либо создает необходимые резервные фонды. Перед заключением страхового договора менеджер на основе анализа ситуации оценивает все риски, их страховую стоимость и принимает решение о необходимости использования страхования. При нестрахуемом риске обычно разрабатывается кризисный план управления предприятием при чрезвычайной ситуации.

Прежде чем перейти к рассмотрению конкретных проблем управления риском, необходимо проанализировать его истоки и сущность. Осуществление предпринимательства в любом его виде связано с опасностями. Этот риск принято называть хозяйственным, или предпринимательским. Выясним источники и причины такого риска и формы его проявления, чтобы далее уяснить методы оценивания риска и способы его предотвращения.

В связи с развитием рыночных отношений предпринимательскую деятельность в нашей стране приходится осуществлять в условиях нарастающей неопределенности и изменчивости экономи-

ческой среды. Отсюда возникает неясность и неуверенность в получении ожидаемого конечного результата, а следовательно, возрастает опасность непредвиденных потерь. Особенно это присуще начальным стадиям предпринимательства. Подобная обстановка необычна и непривычна для нашего хозяйственника, которому предстоит пройти сложный путь в направлении подлинного предпринимательства.

В условиях командно-административной экономики все привыкли к тому, что экономическая обстановка формируется “сверху” в приказном порядке в виде набора правил и норм. Планы, программы, постановления, инструкции, государственные цены, фонды, лимиты, наряды, тарифы формировали ту экономическую систему координат и хозяйственную среду, в которой вынуждены были действовать предприятия и работники. Жесткая система централизованных установок и предписаний сковывала инициативу, подавляла интерес и творческое начало. Но она вносила явную или, по крайней мере, кажущуюся четкость, обеспечивала навязанный “порядок”. Хотя и не с полной уверенностью, но можно было предвидеть объемы производства, поставок, продаж, цены и соответственно прибыль, доходы.

Рынок предполагает прежде всего экономическую свободу. Действия предпринимателя могут регламентировать только закон и устанавливаемые им ограничения. Государственное регулирование в условиях рынка сводится преимущественно к установлению норм осуществления предпринимательской деятельности и к налоговой системе. Все остальное определяется производителем и потребителем, их волей, а в какой-то мере складывается случайным образом.

Теория предпринимательского риска лишь частично сложилась и в странах со сформировавшейся рыночной экономикой. Но в этих странах имеется огромный опыт рискованного предпринимательства, сопровождаемый наглядно видимыми примерами процветания и краха, подъема и банкротства в зависимости от умелого и неумелого поведения, а частично и везения в реальной обстановке риска. В рыночной среде сама жизнь, процессы производства, распределения, обмена, потребления продукции учат правилам поведения при наличии неопределенности и риска, поощряют за их знание и сурово наказывают за его отсутствие.

Имеются отдельные виды предпринимательской деятельности, в которых риск поддается рас-

чету, оцениванию и где методы определения степени риска отработаны теоретически и практически. Это прежде всего страхование имущества, здоровья и жизни, а также лотерейное и игорное дело. Понятно, что в данном случае речь идет об узких, крайне специфических видах предпринимательской деятельности. Применяемые по отношению к таким видам деятельности методы оценки риска обычно не удастся использовать в других областях и сферах предпринимательства. К тому же страховой риск относится преимущественно к объекту и не зависит напрямую от вида деятельности. Страхование дома, автомобиля обычно не учитывает способов использования страхуемого объекта.

В условиях Украины особенно важен *финансовый риск*, который возникает в сфере отношений предприятия с банками и другими финансовыми институтами. Финансовый риск деятельности фирмы обычно измеряется отношением заемных средств к собственным: чем выше это отношение, тем больше предприятие зависит от кредиторов и тем серьезнее финансовый риск, поскольку ограничение или прекращение кредитования, ужесточение условий кредита вызывают обычно трудности и даже остановку производства из-за отсутствия сырья, материалов и т. п. Для рынка ценных бумаг рискованность — свойство почти любой сделки, поскольку эффективность сделки не известна полностью в момент ее заключения. Некоторое исключение составляют государственные процентные бумаги. Но если принять во внимание непрогнозируемость инфляции или обменного курса валют, отсутствие риска, даже применительно к векселям казначейства США, вызывает сомнение.

В обязанности финансового менеджера входит обеспечение снижения всех видов риска, а не только финансового, поскольку между различными сферами деятельности предприятия не существует четких границ. Риск и доход в финансовом менеджменте рассматриваются как две взаимосвязанные категории. Они могут быть ассоциированы как с отдельным видом активов, так и с их комбинацией.

Существуют различные определения понятия “риск”. В наиболее общем виде под риском понимают вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Можно сформулировать и более детализированные подходы к определению этого понятия. В частности, риск может быть оп-

ределен как уровень финансовой потери, определяемый возможностью недостижения поставленной цели, неопределенностью прогнозируемого результата, субъективностью его оценки. Активы, с которыми ассоциируется относительно больший размер возможных потерь, рассматриваются как более рискованные. Возможна и интерпретация риска как степени variability дохода, который может быть получен благодаря владению данным видом активов. Так, государственные ценные бумаги обладают относительно небольшим риском, поскольку вариация дохода по ним практически равна нулю. Напротив, обыкновенная акция любой компании представляет собой значительно более рискованный актив, поскольку доход по такому рода акциям может ощутимо изменяться. Доход, обеспечиваемый каким-либо активом, состоит из двух элементов: дохода от изменения стоимости актива и дохода от полученных дивидендов. Доход, исчисленный в процентах к первоначальной стоимости актива, называется доходностью данного актива или нормой дохода. Финансовые менеджеры, естественно, стремятся учитывать риск в своей работе. При этом возможны различные варианты поведения, а значит, и типы менеджмента. Но ключевая идея, которой руководствуется менеджер, заключается в том, что требуемая доходность и риск должны изменяться в одном направлении (пропорционально друг другу). Риск является вероятным, следовательно, его количественное измерение не может быть однозначным и предопределенным. В зависимости от

того, какая методика исчисления риска применяется, величина его может изменяться.

Готовность менеджера идти на риск обычно формируется под воздействием результатов практической реализации аналогичных решений в прошлом, принятых в условиях неопределенности. Понесенные потери диктуют выбор осторожной политики, успех же побуждает к риску. Большинство людей предпочитают малорискованные варианты действий. Вместе с тем отношение к риску во многом зависит от величины капитала, которым располагает предприниматель.

В ходе оценки альтернативных вариантов решений менеджеру приходится прогнозировать возможные результаты. При этом решение принимается, когда руководитель достаточно точно может оценить результаты каждого из альтернативных вариантов решения. Примером могут служить инвестиции в депозитные сертификаты и государственные облигации, когда имеется государственная гарантия и точно известно, что на вложенные средства будет получен оговоренный в условиях процент.

К принимаемым в условиях риска относятся решения с известной вероятностью получения любого результата. Это происходит в условиях, когда невозможно оценить вероятность возможных результатов. Если требующие анализа или учета факторы весьма сложны, а достоверной или достаточной информации о них нет, то вероятность того или иного результата невозможно предсказать более или менее точно.