

Методы системных исследований экономических процессов

# УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМ РИСКОМ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Роман Михайлович Качалов

## Управление хозяйственным риском

- Феномен экономического риска в системном анализе экономики
- Зачем надо изучать феномен экономического риска? Один из возможных ответов – для того, чтобы повысить качество управления социально-экономическими системами
- Риск – обычно ассоциируется с неприятностями, препятствиями, опасностью, угрозой (далеко не все является угрозой)
- Управление экономическим риском – это особая функция в системе управления социально-экономическими объектами или некоторое дополнение к другим функциям системы управления?

## Первая лекция. Вводная

- Риск: природный, техногенный и антропогенный и экономический.
- Неопределенность и экономический риск
- Риск-менеджмент – инструмент повышения качества управления предприятием
- Управление риском (риск-менеджмент) и антикризисное управление
- Экономический риск и экономическая безопасность
- Концепция приемлемого риска – причина, по которой стоит заниматься управлением уровнем риска

### Классификация по источнику возникновения:

- **Риск**, обусловленный природными явлениями и факторами (**природный риск**);
- **Риск**, связанный с воздействием человеческой деятельности на природу (антропогенный риск),
- **Риск**, связанный с деятельностью искусственных объектов (**техногенный риск**)
- **Риск**, возникающий в связи с активной экономической деятельностью, в том числе взаимодействием хозяйствующих субъектов (**экономический риск**).

## Управление хозяйственным риском

# Неопределенность и риск

- Обычно эти понятия употребляют в паре и не всегда разграничивают
- Разграничение Ф. Найта: «Риск это измеримая, например, с помощью вероятностей составляющая неопределенности, а собственно неопределенность – то, что не поддается вероятностной оценке»
- Предлагается «деятельностный подход» к их различению и разграничению

## Неопределенность объективная и субъективная

### Объективная:

- Бесконечное количество состояний объектов реального мира,
- Неоднозначность протекания реальных экономических процессов,
- Воздействие большого числа разнородных явлений и процессов,
- Взаимосвязанность всех объектов реального мира,
- Участие в экономических процессах людей, обладающих индивидуальной волей и сознанием
- И т.п.

## Субъективная неопределенность

- Неполная информированность субъекта экономической деятельности:
- Незнание тенденций и возможных изменений объекта во времени,
- Незнание всех действующих и действовавших на объект сил и факторов,
- Незнание всех интересов данного объекта как субъекта хозяйственной деятельности.

Математические модели  
неопределенности, различающиеся  
степенью информированности о  
состоянии объективной реальности:

- стохастические,
- лингвистические и
- нестохастические или игровые



## Управление хозяйственным риском

- В стохастических моделях неопределенность описывается распределением вероятностей на заданном множестве,
- В лингвистических – функцией принадлежности, задаваемой вербально (сюда включают «нечеткие модели»)
- В нестохастических (игровых) моделях задается лишь неструктурированное множество значений элементарного события, потенциально могущих реализоваться.

•

±

## Управление хозяйственным риском

- В экономических явлениях мы имеем дело с совершенно особыми объектами, демонстрирующими непривычные для нас формы *причинности*.
- Экономические явления отличаются тем, что в изученные закономерности вторгается *игра*, то есть, столкновение двух (и более) подвижных и реагирующих друг на друга стратегий, воле и интеллектуальных усилий.
- Это приводит к тому, что, начиная с некоторого момента, параметры закономерности могут измениться, происходит обучение или самообучение некоторых экономических субъектов-участников взаимодействия, несимметрично меняется информированность субъектов, и один (или более) из экономических субъектов начинает вести себя иначе, чем до этого.
- Это обстоятельство дает нам право выделить два различных типа взаимодействий:
- с *условно постоянным уровнем информированности* – взаимодействие неэкономических систем и
- с *возрастанием уровня информированности* – взаимодействие экономических систем (и вообще «игровых»).

- В экономических процессах основным отличием феномена риска от неопределенности является его непосредственная связь с *целенаправленной* деятельностью.
- Понятие риска вводится именно тогда, когда исследуется целенаправленная деятельность в условиях неопределенности, то есть, в связи с объективной возможностью не достичь цели хозяйственной деятельности предприятия.

- Хозяйственный риск (business risk)* - это искусственная экономическая категория, совокупно отражающая:
- меру реальности нежелательного отклонения от цели хозяйственной деятельности предприятия и
  - объем потерь, обусловленных этим отклонением.

Сущность экономического риска выявляется при рассмотрении функций риска, т.е. его внешних проявлений.

Функции экономического риска:

- Аналитическая,
- Инновационная,
- Регулятивная,
- Защитительная.

Аналитическая функция состоит в требовании («принуждении» субъекта хозяйственной деятельности):

- Выявлять причины и возможные альтернативы (варианты решений)
- Анализировать и сопоставлять возможные альтернативы,
- Выстраивать свою систему предпочтений.

Инновационная функция состоит:

- в стимулировании поиска новых, нетрадиционных решений,
- в более полном раскрытии возможностей и творческой активности предпринимателя.

Регулятивная функция категории «хозяйственный риск» имеет противоречивый характер и проявляется в двух формах: *конструктивной* и *деструктивной*.

- *Конструктивная форма* регулятивной функции заключается в формировании сознательного, рационального и ответственного отношения к риску. Она играет роль катализатора экономической активности, настраивая субъектов хозяйственной деятельности на получение значимых результатов нетрадиционными – порой сознательно рискованными – способами, на преодоление консерватизма, косности, психологических барьеров, препятствующих перспективным нововведениям.
- *Деструктивная форма* регулятивной функции проявляется в игнорировании риска (действия «на авось»).



### Защитительная функция риска реализуется:

- в осознании необходимости институционального закрепления права предпринимателя (руководителя производственного предприятия) принимать решения, включающие элементы хозяйственного риска,
- в необходимости обеспечивать соответствующие социальные, правовые, политические и экономические гарантии для хозяйственного руководителя (например, **страхование предпринимательского риска**).

## Управление хозяйственным риском

Встречается и более тонкая детализация внешних проявлений категории «хозяйственный риск», :

- Предупредительная функция – обосновывающая необходимость мероприятий и действий, направленных на предупреждение непредвиденных негативных событий и их последствий или снижение степени их влияния;
- репрессивная функция – обосновывающая необходимость действий (вытекающих из осознания риска), которые ограничили бы возможный ущерб или компенсировали потери от уже наступившего рискованного случая;
- Компенсаторная функция – состоит в том, что сознательное отношение к риску само по себе является уравнивающим, стабилизирующим фактором, упрочивающим положение предприятия в окружающей социально-экономической среде;
- Сберегательная функция – проявляющаяся в накоплении и сбережении временно свободных средств и использовании их для создания резервных фондов (фондов риска) на случай необходимости покрытия издержек на ликвидацию негативных последствий проявившихся факторов риска.

**Концепция приемлемого риска** в хозяйственной деятельности предприятий основывается на двух подтверждаемых практикой предположениях:

- признании невозможности полного устранения хозяйственного риска и ,
- всегда существующей возможности найти такие «антирисковые» меры, которые обеспечили бы «приемлемый» для данного хозяйственного агента финальный уровень риска.

Концепция приемлемого риска (ALARA – As Low As Reasonable Achievable) нацеливает на решения, обоснованные анализом хозяйственного риска и сопровождаемые комплексом мероприятий по предотвращению, смягчению или нейтрализации последствий проявления факторов риска,

## Управление хозяйственным риском

### Использование КПР позволяет:

- Принимая хозяйственные решения, учитывать возможность снижения уровня «стартового» риска до приемлемого «финального» значения;
- Выявлять потенциально возможные для данного предприятия ситуации и факторы риска, которые могут явиться причиной нежелательного развития событий, а в итоге – недостижения поставленных хозяйственных целей;
- Оценивать характеристики возможного ущерба, обусловленного проявлением факторов риска и последующим нежелательным развитием событий;
- Планировать заблаговременно, на стадии подготовки хозяйственных решений и при необходимости осуществлять меры по снижению риска до приемлемого уровня;
- Учитывать и оценивать при принятии решений расходы, связанные с предварительным анализом риска и подготовкой мероприятий по достижению приемлемого «финального» уровня риска.

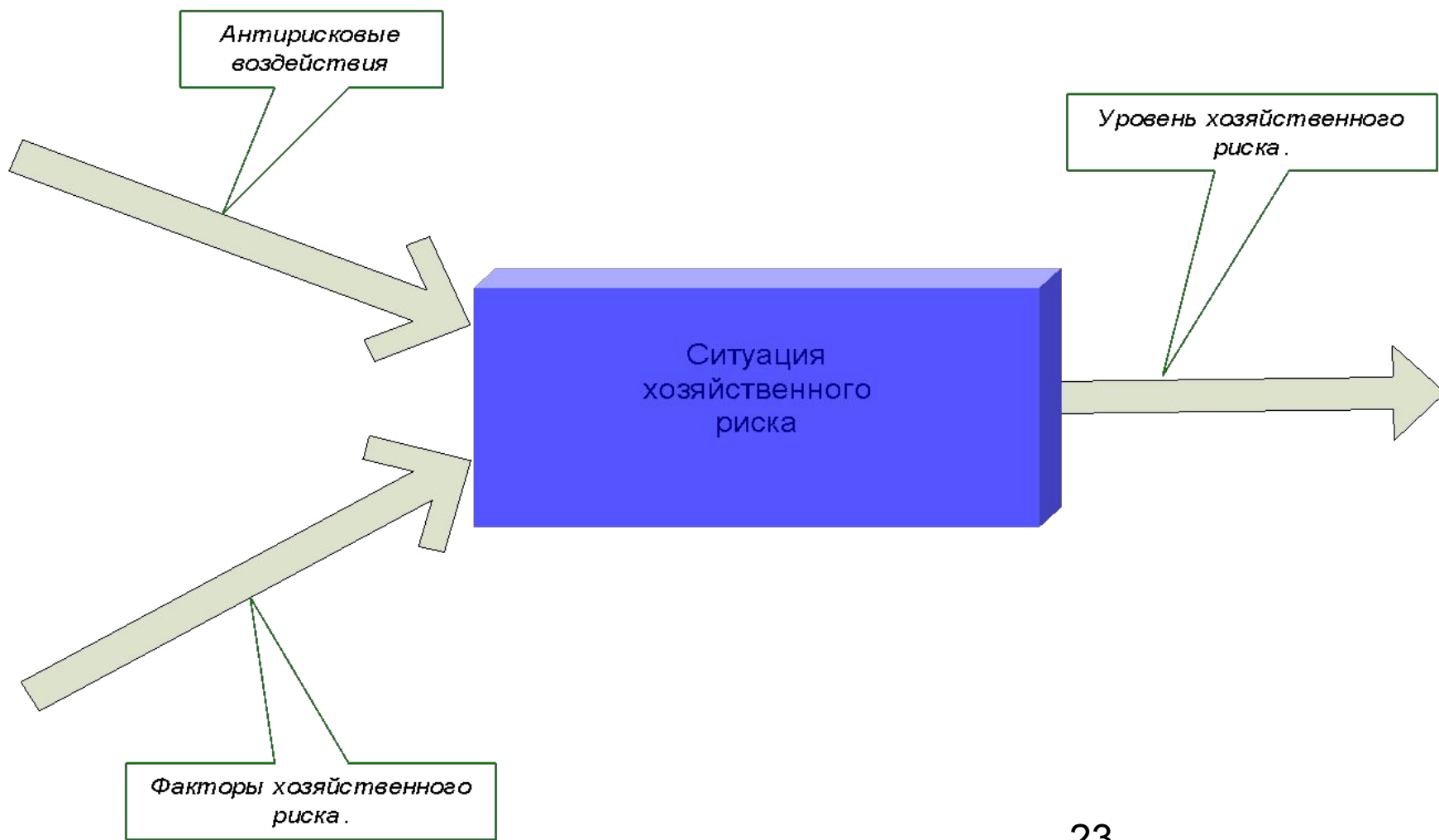
## Управление хозяйственным риском

- Принятие концепции приемлемого риска позволило обосновать и разработать основные положения операциональной теории управления экономическим риском
- Например, выстроить цепочку: «цель деятельности СЭО» - цель управления СЭО – цель управления экономическим риском

## Вторая лекция

- Основные операциональные характеристики хозяйственного риска
- Ситуация хозяйственного риска: описание
- Факторы хозяйственного риска: идентификация
- Антирисковые воздействия: разработка
- Показатели уровня хозяйственного риска: выбор

# Схема операциональных характеристик феномена хозяйственного риска



## Хозяйственный риск и его операциональные характеристики

*Хозяйственный риск* – обобщающая, искусственная экономическая категория, совокупно отражающая меру реальности нежелательного отклонения от цели хозяйственной деятельности предприятия и размер обусловленных этим отклонением потерь

- *Ситуация хозяйственного риска* – совокупность качественных и количественных характеристик, условий или обстоятельств, в обстановке которых предприятие осуществляет свою хозяйственную деятельность в различные моменты исследования риска



# Этапы принятия управленческого решения

- **Подготовка решения**
  - Выявление ситуации принятия решения
  - Постановка задачи
  - Разработка вариантов решения
  - Упорядочение вариантов решения
- **Принятие решения**
  - Волевой выбор варианта решения
- **Реализация решения**
  - Программа реализации выбранного варианта решения

# Ситуация хозяйственного риска

## Виды описаний ситуации хозяйственного риска

- Ситуация риска в момент подготовки решения (антирискового воздействия) - *стартовая*
- Ситуация риска в момент принятия решения
- Ситуация риска после реализации антирискового воздействия – *финальная*

# Операциональные характеристики хозяйственного риска

- *Уровень хозяйственного риска* – управляемая переменная – является теоретической агрегированной оценкой степени неуверенности в достижимости цели (намеченного результата предполагаемого или реализуемого хозяйственного решения на предприятии) и потерь, обусловленных отклонением от намеченной цели.
- Уровень риска измеряют с помощью *показателей уровня хозяйственного риска*, которые могут в зависимости от поставленной задачи характеризовать уровень риска в точке (например, для одного предприятия в некоторый момент времени), характеризовать тенденцию изменения уровня риска для данного предприятия и т.п.

## Управление хозяйственным риском

### Примеры целей хозяйственной деятельности предприятий

- Финансовый успех
- Достижение и удержание в течение достаточно длительного периода определенной доли рынка своей основной продукции;
- Удовлетворение потенциальных клиентов;
- Достижение гармоничных взаимоотношений в коллективе предприятия.

## Управление хозяйственным риском

### Примеры показателей уровня хозяйственного риска

- Снижение эффективности производства,
- Возрастание себестоимости продукции,
- Сокращение доли рынка продукции предприятия,
- Сокращение валового дохода предприятия,
- Снижение рентабельности производства.

## Управление хозяйственным риском

### Операциональные характеристики хозяйственного риска

- *Факторы хозяйственного риска (ФХР)* – это предполагаемые события, которые в случае своего появления увеличивают шансы и величину нежелательного отклонения от цели хозяйственной деятельности.
- *Предвидимые и непредвиденные ФХР*

# **Классификация факторов хозяйственного риска в деятельности производственного предприятия**

## **Внешние факторы хозяйственного риска производственного предприятия**

- *политические,*
- *социально-экономические (в основном, макроэкономические),*
- *экологические*
- *научно-технические.*

## **Внутренние факторы хозяйственного риска**

- *Воспроизводственной деятельности*
- *Производственной деятельности*
- *В сфере управления*
- *В сфере обращения*

## Управление хозяйственным риском

### Примеры ФХР

- ФХР нарушения контрактов со стороны органов исполнительной власти;
- ФХР падения платежеспособного спроса в географическом секторе рынка сбыта традиционной продукции предприятия;
- ФХР изменения региональной экологической обстановки;
- ФР освоения конкурентами производства замещающего товара ;



## Управление хозяйственным риском

### Примеры ФХР. Продолжение

- ФХР нарушения персоналом технологической дисциплины;
- ФХР выявления недостаточной патентной защищенности продукции предприятия и/или технологии ее изготовления;
- ФХР отток квалифицированной рабочей силы на другие предприятия региона;
- Ошибочный выбор целевого сегмента рынков сбыта собственной продукции (маркетинговые ошибки)

## Управление хозяйственным риском

- В последние годы наблюдается переход к новой парадигме управления хозяйственным риском, предусматривающей *комплексное рассмотрение* ситуации риска во всех подразделениях и во всех сферах деятельности предприятия
- *Системно-интеграционная теория* предприятия рассматривает предприятие как относительно устойчивую, целостную и отграниченную от окружающей среды самостоятельную социально-экономическую систему, интегрирующую во времени и пространстве внутренние и граничные процессы производства и реализации продукции, а также процессы воспроизводства сетевых и средовых условий и ресурсов, с одной стороны, и материально-финансовых, информационных и институциональных потоков, с другой.

# МЕТОДЫ ВЫЯВЛЕНИЯ ФАКТОРОВ ХОЗЯЙСТВЕННОГО РИСКА

## *УНИВЕРСАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ:*

- заочное массовое анкетирование;
- выборочное интервьюирование руководителей высшего и среднего звеньев управления предприятия (линейных и функциональных) с использованием структурированной план-программы или в форме свободной беседы;
- анализ квартальных и годовых финансовых отчетов предприятия;
- анализ индикаторов риска деятельности производственных предприятий;

# МЕТОДЫ ВЫЯВЛЕНИЯ ФАКТОРОВ ХОЗЯЙСТВЕННОГО РИСКА

## *Специализированные методы:*

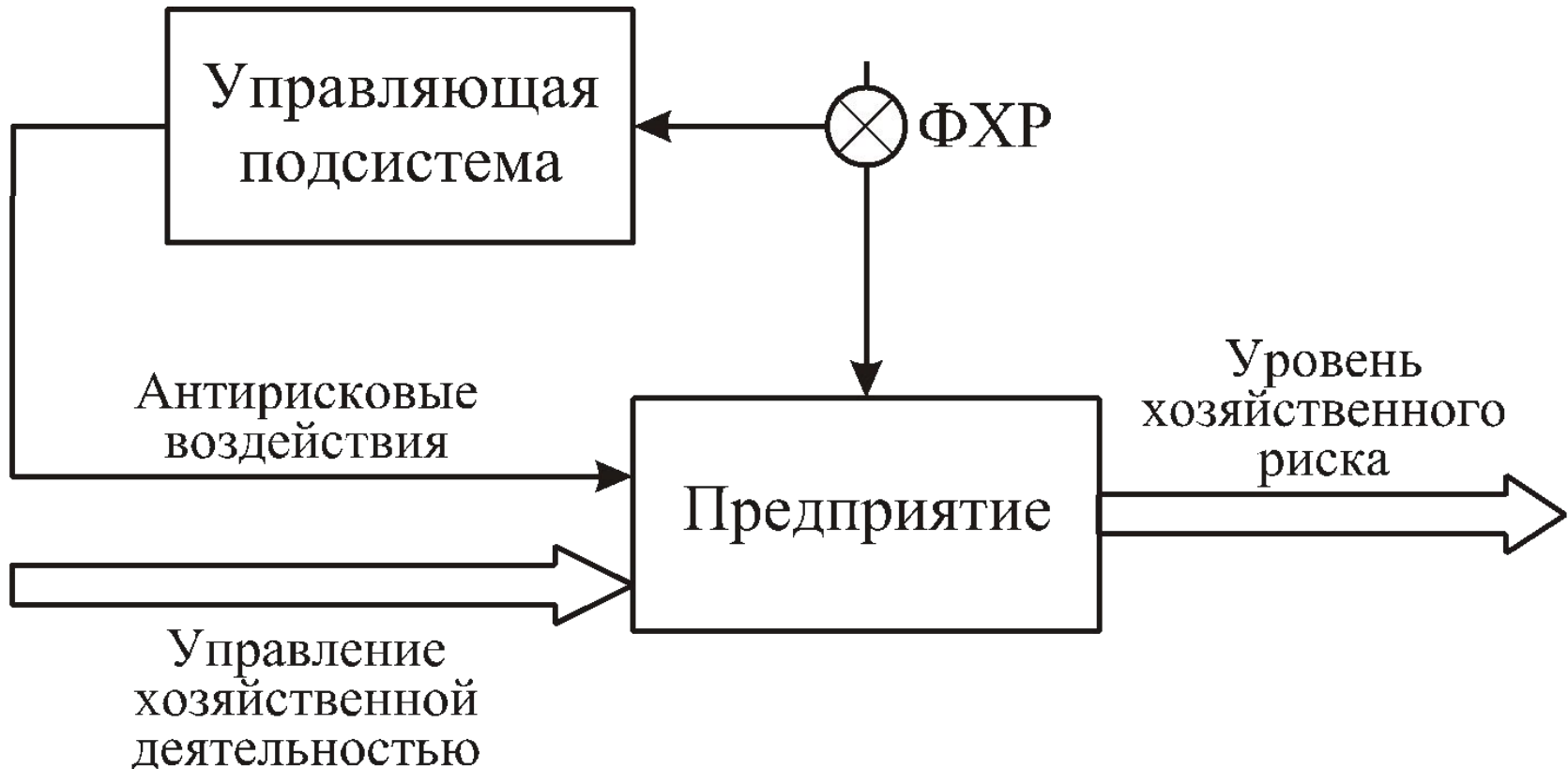
- анализ первичных документов управленческой и финансовой отчетности предприятия;
- полномасштабное или выборочное обследование производственных подразделений предприятия;
- анализ организационной структуры предприятия;
- составление и анализ диаграмм и карт технологических потоков производственных процессов;
- составление и анализ карт информационных потоков в системе управления предприятием.

# Управление хозяйственным риском

## Модели и методы управления уровнем хозяйственного риска

- Аналогия с техническими системами
- Отличия систем управления экономическими системами

# Схема управления уровнем риска хозяйственной деятельности предприятия «по возмущению»



## Модели управления хозяйственным риском

**Модель управления риском по возмущению** способствует:

- - формированию рационального отношения менеджмента предприятия к феномену риска;
- - внедрению системы внутреннего аудита и мониторинга ФХР как регулярной процедуры выявления слабых сторон в деятельности предприятия;
- - эффективному распределению зон ответственности персонала и дифференциации их служебных обязанностей;
- - повышению готовности персонала и предприятия в целом к конструктивному отношению и реагированию на проявление ФХР;
- - заблаговременному планированию дифференцированных антирисковых воздействий и обоснованному распределению ресурсов предприятия на реализацию функции управления риском.

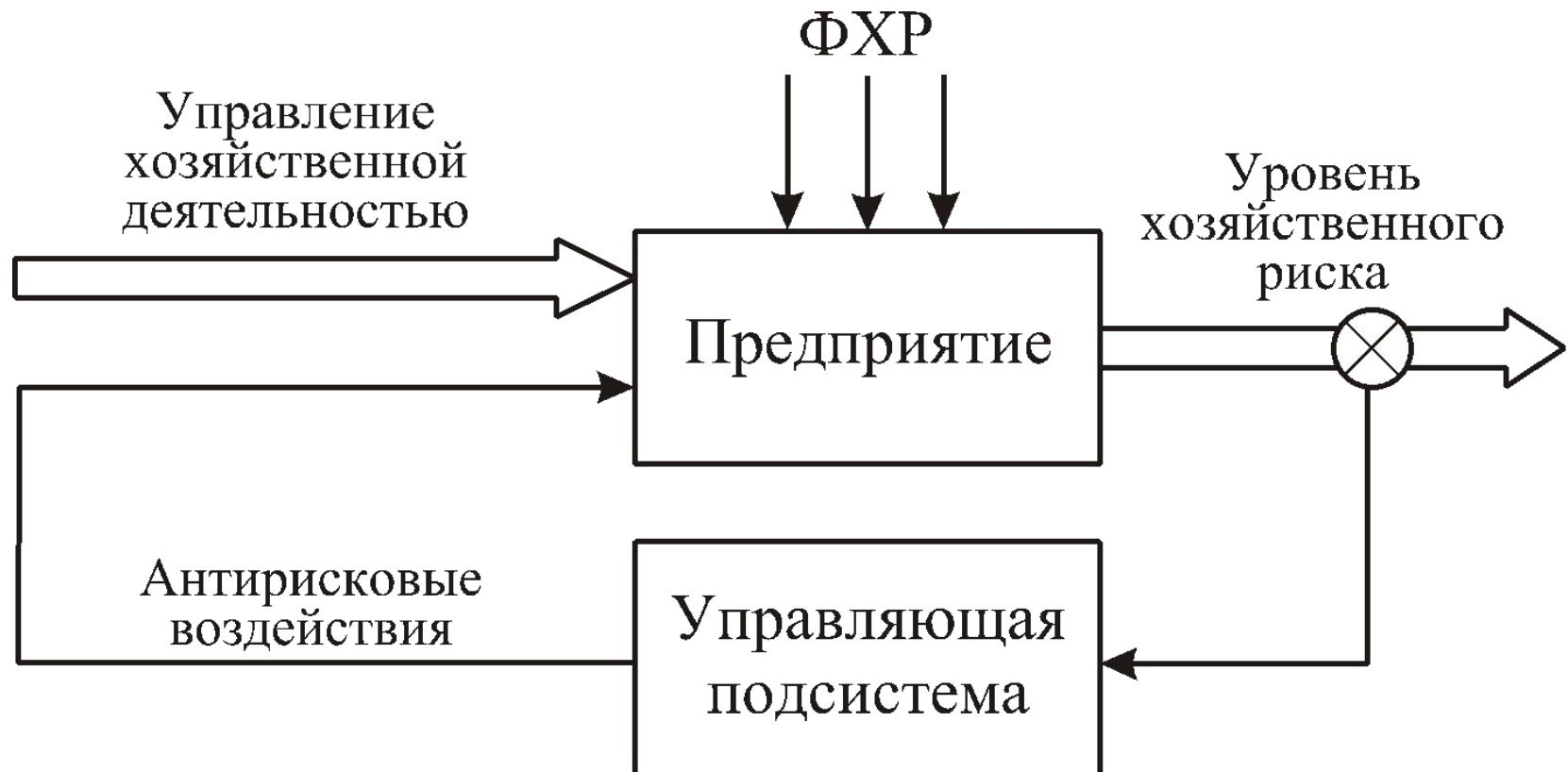
## Модели управления хозяйственным риском

### Недостатки модели управления хозяйственным риском по возмущению:

- Уязвимость с позиции полноты охвата всех потенциально возможных ФХР.
- Не гарантирует полноты компенсации негативного действия всего спектра возможных возмущений.
- Невозможность учесть коррелированность отдельных факторов риска, эффекты взаимосвязанного усиления или ослабления последствий локальных антирисковых воздействий
- Эту модель управления риском неизбежно придется дополнить средствами комплексирования отдельно разработанных антирисковых управляющих воздействий.



# Схема управления уровнем риска хозяйственной деятельности предприятия «по отклонению»



# Модели управления хозяйственным риском

## Достоинства модели управления по отклонению:

- приобщение к традициям рационального отношения руководства предприятия к феномену хозяйственного риска
- стимулирование внедрения на предприятии систем внутреннего аудита и мониторинга уровня риска.
- создание условий для системного подхода к управлению уровнем хозяйственного риска, поскольку нежелательное отклонение уровня риска хозяйственной деятельности (теоретически аккумулирует все причины повышения уровня рискованности хозяйственной деятельности предприятия.
- раннее обнаружение отклонения
- своевременное реагирование и введение в действие программ антирисковых воздействий
- укоренение традиций планомерной и превентивной борьбы с негативными проявлениями экономического риска, способствует долгосрочному устойчивому функционированию предприятия на основе систематического анализа (мониторинга) ФХР.

Методы управления хозяйственным  
риском или виды антирисковых  
воздействий

- УКЛОНЕНИЕ ОТ РИСКА
- ЛОКАЛИЗАЦИЯ РИСКА
- ДИССИПАЦИЯ РИСКА
- КОМПЕНСАЦИЯ РИСКА

## МЕТОДЫ УКЛОНЕНИЯ ОТ РИСКА

- Отказ от ненадежных партнеров
- Отказ от инновационных проектов
- Страхование хозяйственной деятельности
- Создание региональных или отраслевых структур взаимного страхования и систем перестрахования
- Поиск «гарантов»

## МЕТОДЫ ЛОКАЛИЗАЦИИ РИСКА

- Выделение «экономически опасных» участков в структурно или финансово самостоятельные подразделения (внутренний венчур)
- Образование венчурных предприятий (внешний венчур)
- Последовательное разукрупнение предприятия

# Методы управления хозяйственным риском

## МЕТОДЫ ДИССИПАЦИИ РИСКА

- Распределение ответственности между партнерами по производству (образование ФПГ, акционерных обществ, обмен акциями и т.п.)
- Диверсификация видов деятельности
- Диверсификация рынков сбыта и зон хозяйствования (расширение круга партнеров-потребителей)
- Расширение закупок сырья, материалов и пр.
- Распределение риска по этапам работы (по времени)
- Диверсификация инвестиционного портфеля предприятия

# Методы управления хозяйственным риском

## МЕТОДЫ КОМПЕНСАЦИИ РИСКА

- Внедрение стратегического планирования
- Прогнозирование внешней экономической обстановки в стране, регионе, отрасли и т.д.
- Мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды
- Создание системы резервов на предприятии
- Активный («агрессивный») маркетинг
- Создание союзов, ассоциаций, фондов взаимовыручки и взаимной поддержки и т.п.
- Лоббирование законопроектов, нейтрализующих предвидимые факторы риска
- Эмиссия конвертируемых привилегированных акций
- Борьба с промышленно-экономическим шпионажем

# Литература

- Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском. – М.: Наука (Серия «Экономическая наука современной России»), 2002. – 192 с.  
<http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/210210.html>
- Качалов Р.М. Операциональный подход в исследовании экономического риска. // Montenegrin Journal of Economics, 2005, v.1, №1. p. 151-157 [www.mnje.com](http://www.mnje.com)
- Клейнер Г.Б. (2009) Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2009
- Клейнер Г.Б. (2007) Системная парадигма и экономическая политика. // Общественные науки и современность, 2007, №2, 3
- Клейнер Г.Б. (2002) Системная парадигма и теория предприятия. // Вопросы экономики, 2002, №10



## Управление хозяйственным риском

End of presentation

**Благодарю за внимание!**