

*Г.К. Кишибекова,  
старший преподаватель КазНПУ имени Абая*

## **ИНСТРУМЕНТЫ РИСК-КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ**

История мировой экономики показывает, что цикличность развития представляет собой закономерность как для предприятий, так и для всего хозяйственного устройства планеты. Кризис, особенно мировой, приводит к тому, что деятельность субъектов хозяйствования происходит в условиях ужесточения конкуренции, резкого спада производства, увеличивающейся безработицы.

В современном Казахстане такие процессы особенно заметны, поскольку реформирование его экономики в постсоветский период происходило односторонне, в основном за счет развития сырьевых отраслей хозяйства. Потому выход из кризиса должен сопровождаться структурной перестройкой, увеличением внимания к производству, восстановлением аграрного сектора страны. Для более динамичного развития производственной сферы необходим хороший менеджмент, применение контроллинга, который зарекомендовал себя как инструмент антикризисного управления. Задача стабилизации экономической ситуации требует, прежде всего, проведения обширной аналитической работы на государственном уровне и на уровнях отдельных предприятий, тем более что современный кризис, начавшийся с краха ипотечного кредитования в США, показал неустойчивость мировой экономики в эпоху глобализации. А поскольку деятельность каждого предприятия сейчас во многом зависит от мировой конъюнктуры, роль качества менеджмента, динамичности и мобильности реакции на стрессовые ситуации многократно возрастает.

Риск-контроллинг, которому ныне много внимания уделяют западные специалисты, занимается не только рисковыми видами деятельности (биржевыми играми, операциями с ценными бумагами и т.д.), но и управлением различными видами рисков, возникающими в обычной коммерческой сфере. Риски присущи даже деятельности на макроуровне, подпадающей под государственное регулирование. Следовательно, любые виды рисков должны быть проанализированы и в определенной степени спрогнозированы.

В современной экономической литературе описываются различные методики анализа рисков, эмпирической основой которых является соответствующая информация. Источниками информации на уровне предприятия являются его финансовые отчеты, стратегия, планы и их фактическое исполнение. Существенное влияние на точность анализа и принятие управленческих решений оказывает внешняя информация, которая должна быть в достаточной степени достоверной и надежной. В соответствии с теорией лобби даже отдельные действия государственных органов должны быть спрогнозированы, чтобы избежать некоторых видов рисков. Однако для максимально точного прогноза следует иметь информацию из различных источников, совокупность которых позволяет выявлять тенденции, возможные варианты или сценарии развития событий, прямо или косвенно воздействующих на планы предпринимательства.

Коммерческие риски в экономике рассматриваются двояко. Отдельные авторы усматривают в рисках лишь негативные моменты. Вместе с тем риски не всегда

отрицательно влияют на результаты работы предприятия. Совершение рисковых операций порой может принести большой доход. В обычной деятельности риски также присутствуют и сохраняют свою двойственную сущность. Более того, в определенной степени влияние рисков может быть управляемо и направлено в нужное русло. Отдельные ситуации могут быть спланированы или учтены в расчетах. То есть возможности риск-контроллинга, адекватное использование его инструментов может минимизировать отрицательное воздействие рисковых ситуаций и увеличить положительный эффект от предпринимательской деятельности.

Правильная аналитическая оценка позволяет уточнить степень влияния риска на доходность и конкурентоспособность предприятия. Факторный анализ предполагает выявление наиболее существенных и значимых для деятельности предприятия различных факторов воздействия, в том числе внешних и внутренних.

Основная цель риск-контроллинга состоит в том, чтобы составить необходимый инструментарий и методику управления рисками на предприятиях различных форм собственности, сфер деятельности и объемов.

Для анализа и оценки риска в контроллинге используются современные инструменты, которые считаются со сложностью международного рынка приобретения. Среди них можно выделить следующие методы:

- дифференцированные сопоставления цен;
- оценка поставщика и/или покупателя;
- сравнительный анализ или эталонное тестирование (benchmarking analysis);
- общая стоимость имущества (Total Cost of Ownership -ТОСО) и т.д.

Одним из методов анализа и оценки риска является Total Cost of Ownership (ТОСО), при котором оценивается и анализируется общая стоимость имущества объекта исследования. В этом случае риск издержек предприятия существенен в рамках глобального поиска решения<sup>1</sup>. Чтобы представить процесс принятия управленческих решений прозрачно, объективно и на основе правильных расчетов, менеджерами должен создаваться соответствующий инструментарий. Наиболее распространенным является учет совокупных издержек своего предприятия и полный анализ издержек выбора контрагента с его последующей оценкой по методу Total Cost of Ownership (ТОСО).

Основу программы ТОСО образуют:

1) микроэкономический уровень решения, который анализирует все количественные и качественные факторы относительно контрагента (полный анализ издержек – количественный способ рассмотрения, выбор и оценка контрагента – качественный способ рассмотрения);

2) макроэкономический уровень решения, который учитывает более широкий диапазон факторов (страновой риск, рыночные условия и т. д.).

В рамках ТОСО наряду с полным анализом затрат, который охватывает все непосредственные и косвенные факторы расходов, предпринимается попытка анализировать и оценивать все окружение предприятия до конкурентного рынка и страны его (предприятия) приобретения.

При проведении анализа риска основываются на расчете вероятности, с которой происходят некоторые события. При этом выделяют два метода определения вероятности: объективный и субъективный. Объективный метод определения вероятности основан на вычислении частоты, с которой происходят некоторые события. Частота рассчитывается на основе практических данных. Субъективная

<sup>1</sup> См.: Krokowski, W. Total Cost of Ownership (ТОСО), Ein unterstützendes Instrument zur Lieferantenauswahl im Bereich der Beschaffungslogistik, in: RKW-Handbuch Logistik, Ausgabe. I/93, Artikel 5070. Fachbuchverlag Leipzig im Carl Hanser Verlag Munchen Wien, 2005. S. 233-234

вероятность основывается на суждении или личном опыте оценивающего лица. Вероятность равная нулю, означает невозможность наступления конкретного события; вероятность, равная единице, – неперенное наступление события. Сумма вероятностей всех возможных вариантов должна быть равна единице<sup>1</sup>.

Концепцией измерения величины риска, учитывающей вероятность риска, является риск стоимости (Value at Risk-VaR). Он по своему содержанию близок к понятию экономического капитала, представляющего минимальный уровень покрытия потерь из общего числа максимальных потерь. Для измерения базовых рисков по каждой сфере деятельности существуют соответствующие методы, которые могут быть выражены в значениях VaR. Эти значения могут быть рассчитаны аналитическими или симуляционными методами, представленными в виде периодических или приведенных величин. В рамках риск-контроллинга производится учет рисков, по которым известны объективные или субъективные вероятности наступления альтернативных результатов.

При проведении работы по отдельным проектам вероятность риска может быть достаточно велика, что связано с выполнением разовой работы, специфика которой ранее не апробирована. В случаях вероятности возникновения рисков по проектам для снижения проектного риска производится разбивка проекта в частичные проекты, подпроекты и т.д., который обозначается как проектный структурный план (PSP). Нижний уровень PSP – отдельный рабочий пакет как элементарная единица учета. Установка PSP может происходить в виде Top down или bottom-up.

1. Top-down, при котором общий проект постепенно разбирается (дедуктивно) на частичные проекты, затем на подпроекты и в конечном счете подпроекты в рабочие пакеты.

2. Bottom-up – сначала собираются отдельные задания, а их результаты затем анализируются и составляются вместе (индуктивно) по иерархии.

В обоих случаях главным условием является доступ к ним, чтобы элементы структуры были свободны для пересечения и открывали проект полностью.

Рабочие пакеты образуют основу внутреннего заказа по точно определенным рабочим объемам. Они требуют самостоятельности участника проекта и являются предпосылкой для последующего контроля и управления проектом.

Порой в ходе анализа, в частности для установления воздействия различных факторов на функцию или результат, применяется также факторный анализ<sup>2</sup>. Факторный анализ, разработанный Э. Альтманом (семифакторная модель) и Тафлером и Тишоу (четырёхфакторная модель), включает в себя следующие показатели:

- рентабельность активов;
- динамику прибыли;
- коэффициент покрытия процентов по кредитам;
- кумулятивную прибыльность;
- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент автономии;
- совокупные активы.

В рамках факторного анализа отслеживается возможность банкротства в течение 5 лет с точностью до 70%. При этом производится ранжирование факторов для определения их степени воздействия на улучшение функций отдельных звеньев производства, существенно изменяющих затраты и доходы.

<sup>1</sup> См.: Wöhe G. Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. – München: Verlag Franz Vahlen: 17 Auflage, 1990. S. 159-161

<sup>2</sup> См. Дюсембаева З. Анализ финансового состояния предприятия и вероятности его банкротства // Анализ и учет на предприятии. 2004. №3 (03). С. 16-22

На основе факторного анализа устанавливается норматив, имеющий поле погрешности, но показывающий возможности альтернативных решений в риск-контроллинге при планировании и принятии управленческих решений. Нормирование является частью планирования, так как, исходя из норм и нормативов, устанавливается плановое значение расходов.

Предлагаемая схема зависимости поля допуска (погрешности) параметров норматива позволяет учитывать сложность объекта и неопределенность ситуации (рисунок 1):

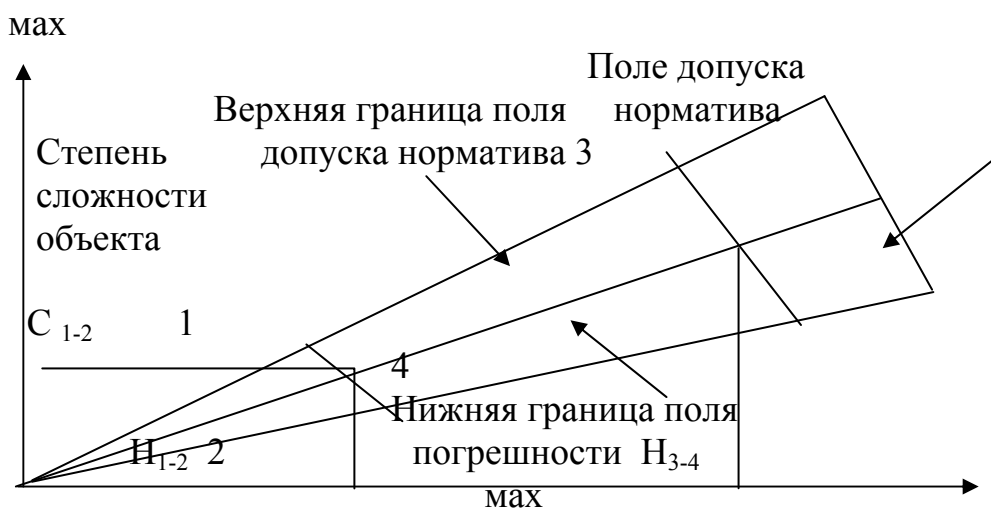


Рисунок 1. Зависимость поля погрешности параметров норматива<sup>1</sup>

В краткосрочном периоде погрешности параметров норматива будут меньше (примерно  $\pm 5$ ), а в долгосрочном – соответственно больше ( $\pm 15$ ). Чем сложнее объект и выше степень неопределенности, тем большие погрешности допустимы, то есть отрезок 1-2 < отрезка 3-4, соответственно  $H_{1-2} < H_{3-4}$ . На процесс нормирования, равно как и на планирование, воздействуют определенные факторы, например производительность труда, трудовое законодательство, изменения ставок налогов, таможенных тарифов, учетной процентной ставки и т.д. Каждый фактор имеет определенную амплитуду колебаний, поэтому для учета фактора неопределенности при условии сохранения тенденции (тренда) можно составить прогнозный расчет на будущий период в нескольких вариациях.

Для правильного анализа и управления рисками в рамках риск-контроллинга осуществляется их оценка и прогнозирование сценария работы с ними. Процесс формирования рисков и их уровни зависят от временного цикла, в котором рассматривается управляемый процесс и объект управления. В зависимости от этого могут быть альтернативными подходы, принципы, приемы и необходимость управления рисками. Управление и финансирование защиты от рисков относительно безрисковых событий приводит к нерациональным затратам и показывает снижение качества менеджмента. С другой стороны, отсутствие необходимого внимания и адекватной защиты от факторов реального и достаточно высокого уровня риска грозит уже более серьезными финансовыми, организационными и технологическими проблемами.

<sup>1</sup> См. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. Изд. 4-е. СПб., 2006. С. 302-304

Присущие деятельности предприятия риски разнообразны, неоднородны, диверсифицированы, вследствие чего существует необходимость их идентификации, описания, оценки. Характеристика рисков может осуществляться по нескольким схемам с разной степенью конкретизации, от общих подходов к частным. Риски могут проявляться на разных этапах процесса: начальных, текущих и завершающих. На каждом этапе появления риска методы его менеджмента могут отличаться значительной спецификой, при этом они могут проецироваться на процесс или результат одновременно с разной степенью интенсивности. В соответствии с характеристикой рисков формируется основа для определения и описания параметров рисков.

Параметры управления рисками представляют собой:

1. Управляемость факторной стороной риска, что дает возможность выдержать запланированный сценарий управляемого процесса и препятствовать формированию результативной стороны.

2. Управляемость результативной стороной риска в плане потенциальной реакции окружающей среды на действия менеджмента, при которой можно нейтрализовать отклонения от запланированных результатов управляемого процесса и не дать сформироваться непланируемым результатам.

3. Многофункциональный, комплексный параметр «отношение к риску», включающее в себя наличие, приоритеты, комплектацию, которые определяют все важнейшие направления управления риском.

Параметры риска по своему ведущему функциональному предназначению являются, по сути, важнейшими элементами системы базовых критериев качественного описания определения риска, используемой для сравнения степени риска альтернативных вариантов, для решения вопросов о приемлемости риска, для выбора оптимальных направлений его менеджмента.

Следующий уровень детализации и концентрации рисков предполагает уже непосредственную их оценку. Можно выделить следующие направления и основной инструментарий оценки рисков<sup>1</sup>:

- вероятность наступления или реальность риска;
- интенсивность или частота проявления риска;
- потенциальные области проявления риска;
- реальные области проявления риска;
- степень опасности и условия формирования риска;
- вид, номинация и уровень потерь при наступлении риска;
- возможность и необходимость осуществления мероприятий и соответственно несения затрат по управлению риском;
- отношение потерь и финансирования риска;
- отношение финансового результата к сумме потерь от риска и его финансирования и др.

Методы оценки рисков связаны с методами их анализа. С учетом опыта различных рискованных сфер деятельности и ситуаций риска можно привести следующие параметры оценки<sup>2</sup>:

- балльные оценки (например, штормы, ураганы, землетрясения и др.);
- рейтинги или номерные оценки (пожары, ожоги);
- экспертные обозначения;

<sup>1</sup> См.: Бабушкина Е.А. Антикризисное управление: конспект лекций / Е.А. Бабушкина, О.Ю. Бирюкова, Л.С. Верещагина. М., 2008. С.156-158.

<sup>2</sup> См.: Толкачева Е.В. Объект исследования контроллинга как научной дисциплины // ГААР. – 2005. – С. 36-42

- процентные оценки или доли;
- специальный инструментарий и т.д.

В качестве инструментов оценки и анализа в риск-контроллинге могут применяться все приведенные выше инструменты, но экономической деятельности более соответствуют рейтинги, процентные оценки, экспертные обозначения, коэффициенты, статистические методы и другие.

### **Түйін**

*Әлемдік экономика тарихы дамудың циклдігі кәсіпорындар үшін қаншалықты заңды болса, оның әлемдегі басқа да барлық құрылымдар үшін соншалықты заңды болғандығына көзімізді жеткізді. Ал қазір әрбір кәсіпорын көбінесе әлемдік конъюктураға тәуелді болып отырғандықтан, менеджмент рөлінің сапасы, реакцияның стрестік жайттарға қатысты динамикалығы мен мобильдігі әлдеқайда қарқындап өсіп жатыр. Мақалада тәжірибе жүзінде қолданылып жүрген құралдар мен тәуекелдік-контроллингінің әлеуетті құралдары ұсынылған, оларды кеңейту жолы және тәуекелсіз әрі дағдарысқа қарсы басқару ісіндегі тиімділігі дәйектеп көрсетіледі.*

### **Annotation**

*The history of the world economy shows that end-around of the development is the conformity as for enterprises as for the whole economic structure of the globe. And as the activity of every enterprise nowadays depends mostly on the world conjuncture, the role of the management quality, dynamics and reaction mobility to the stress situation increases in many times. Potential instruments of the risk-controlling used in practice have been shown, their expansion and efficiency in the context of non-risky and anti-crisis management have been stated in the article.*