

**А. Дорожкин,**  
старший преподаватель кафедры  
общего менеджмента,  
Финансовый университет при  
Правительстве РФ,

**Е. Дорожкина,**  
аспирант кафедры корпоративного  
управления,  
Финансовый университет при Правительстве РФ

## Учет рисков при долгосрочном и среднесрочном планировании в крупных промышленных компаниях

*Аннотация:* исследование описывает подходы к планированию операционной деятельности крупных промышленных компаний, методы оценки и ранжирования рисков для организации разработки мероприятий по управлению рисками.

*Ключевые слова:* риск, управление рисками, планирование показателей операционной деятельности компании.

*Annotation:* the research describes the approach to the planning of operational activity of large industrial companies, methods of assessment and ranking of risk for the organization of the development of risk management measures.

*Keywords:* risk, risk management, planning of operating performance of the company.

Современное состояние мировой экономики характеризуется турбулентностью и высокой неопределённостью макропараметров и сценарных условий, которые используются крупными промышленными компаниями при планировании своей деятельности. Наибольшей неопределенности подвержена операционная и проектная деятельность крупных промышленных компаний [1] как отечественных так и зарубежных, что связано:

с длительными циклами производства продукции, строительства промышленных объектов, высокими сроками разработки новых видов продукции;

процесс принятия управленческих решений и получение результатов операционной и проектной деятельности растянут во времени, а затраты на реализацию поставленных целей компаний очень высоки.

Неполный учет рисков при принятии управленческих решений ведет к недостижению целей операционной деятельности компании и большим финансовым потерям [2]. От понимания причин и механизмов действия рисков операционной деятельности, а также разработки мероприятий по их управлению зависит эффективность операционной и проектной деятельности компании, реализуемых в условиях сложной, динамичной и неопределенной среды. Актуальность темы исследования определяется необходимостью повышения операционной эффективности отечественных предприятий, обозначенная Президентом РФ в Ежегодном послании Федеральному Собранию РФ [3]. Повышение качества планирования операционной деятельности позволит отечественным компаниям повысить эффективность функционирования капитала, обеспечить конкурентоспособность на мировых рынках. В этой связи особую значимость приобретает интеграция управления рисками с процессами планирования показателей операционной деятельности в части развития методов выявления,

оценки и контроля рисков операционной деятельности крупных компаний РФ.

Препятствиями для повышения качества планирования являются «неопределенность» и «риск». Понятия «риск» и «неопределенность» тесно связаны друг с другом, однако их следует различать:

- риск порождается необходимостью принятия управленческих решения в условиях неопределенности;
- риск субъективен, а неопределенность объективна (объективное отсутствие достоверной информации о потенциальном объеме выпуска продукции приводит к возникновению спектра рисков для хозяйствующего субъекта);
- риск является измеримой величиной (вероятность неблагоприятного исхода, отклонение от ожидаемого исхода и т. д.).

Поскольку процессы планирования операционной деятельности сопряжены с неопределенностью и риском, то цели операционной деятельности могут быть не достигнуты, реализованы не эффективно или менее эффективно, чем ожидалось. Риск связан с тем, что целевые показатели операционной деятельности являются случайной, а не детерминированной величиной (то есть неизвестной в момент принятия управленческого решения), равно как и величина убытков от операционной деятельности. Отсюда следует, что наиболее распространенной ошибкой предприятий, осуществляющих планирование операционной деятельности, является недостаточная проработка рисков, которые могут повлиять на доходность этой деятельности. Такие ошибки могут привести к принятию неверных операционных решений и значительным убыткам, поэтому очень важно своевременно выявить и оценить как отдельные риски операционной деятельности так и оценивать их общее влияние на показатели деятельности компании.

Очевидно, что процесс планирования связан с будущим состоянием организации, которое необ-

ходимо правильно прогнозировать. Однако невозможность прогнозировать будущее со 100-процентной точностью порождает риск. Поэтому критерий качества планирования можно сформулировать следующим образом: планируемый показатель операционной деятельности компании с учетом рисков не должен превышать установленный риск-аппетит компании — допустимый уровень отклонения под воздействием рисков, который готовы принять для достижения целей.

Понятие риск-аппетита первоначально являлось преимущественно психологическим понятием, так готовность субъекта действовать в ситуациях риска связывается не с гедонистическим, а с прагматическим контекстом понимания ситуаций неопределенности [4]. Отечественные авторы связывают понятие риск-аппетита с возможностями субъекта достигать поставленные цели и регулировать свои познавательные и поведенческие стратегии. В монографии Корниловой Т.В. [5] риск характеризует неадаптивные формы поведения и активности личности, причем там, где их деятельностно-структурное оформление минимально. В представлениях о психологической регуляции принятия решений присутствуют понятия риск-аппетита и склонности к риску. Взаимоотношения между ними не четко очерчены и включают также отнесенность к концептам поведенческого принятия риска и рискового поведения. Поведенческое принятие риска является предметом предпринимательской деятельности, рисковое поведение представлено в различных профессиональных группах, а именно это группа профессий, связанных с риском для собственной жизни, угрозой своему здоровью.

Кроме психологической литературы понятие риск-аппетита нашло свое отражение и в экономических науках, в т.ч. в планировании — как основной показатель меры риска с которыми сравнивают показатели под рисков/ показатели @Risk.

В современной отечественной практике планирования показатели под рисков или показатели @Risk появились недавно. Риски операционной деятельности являются расширенным понятием и охватывают всю совокупность факторов рисков (производственный, кредитный, рыночный, ликвидности, операционный, персонала, правовой, связанный с техническими решениями и т. п.).

Анализ рисков операционной деятельности, подразделяется на качественный (описание всех предполагаемых рисков и мер по их снижению) и количественный (непосредственные расчеты совокупного влияния рисков, т.е. расчет показателей @Risk). При оценке рисков первым шагом является качественный анализ. Результатом качественного анализа рисков является описание неопределенностей, присущих операционной деятельности, причин, которые их вызывают, и

как результат — перечень рисков операционной деятельности организации. Для описания удобно использовать специально разработанные формы Карт рисков (рис. 1) и анкеты со списком вопросов, помогающих выявить существующий риск.

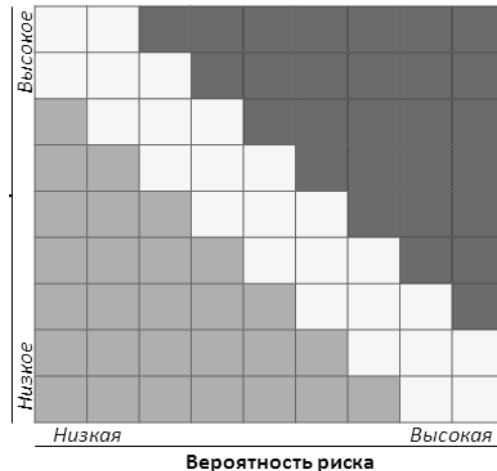


Рис. 1. Форма Карты рисков

Карта рисков выступает инструментом предварительной приоритизации рисков, основная задача которой приоритизировать ключевые риски операционной деятельности компании, а именно:

- отраслевые и региональные риски;
  - страновые риски;
  - правовые риски;
  - рыночные риски;
  - производственные риски;
  - информационные риски;
  - кредитные риски (риски контрагента);
  - риски персонала;
- и пр.

На основании заполненной карты рисков проводится качественная оценка рисков, в результате которой формируется перечень рисков, для проведения количественной оценки. Количественный анализ рисков необходим для того, чтобы оценить как отдельное влияние рисков, так и совокупное влияние рисков для определения показателей @Risk (рис. 2).

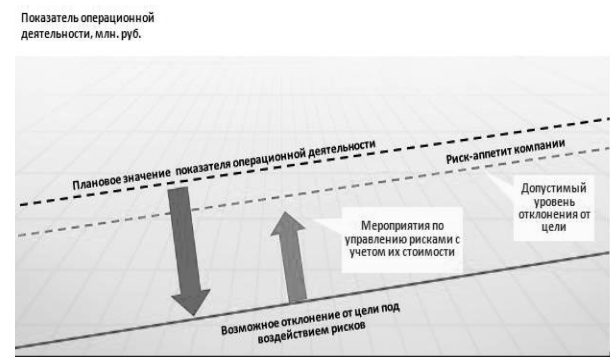


Рис. 2. Определение риск-аппетита компании

Сопоставление показателей @Risk с уровнем установленного риск-аппетита компании позволяет оценить как амбициозность и достижимость установленных плановых показателей операционной деятельности компании, так и дальнейшие шаги по управлению критическими рисками компании.

Подводя итоги, можно констатировать, что без оценки и анализа рисков операционной деятельности невозможно обеспечить качество планирования и принятия эффективных управленческих решений по управлению рисками и, как следствие, невозможна реализация основных целей операционной деятельности крупных промышленных компаний.

РИСК

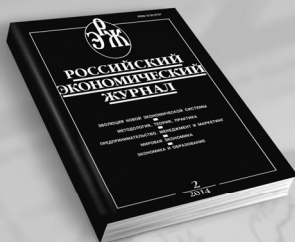
## Библиографический список

1. Шапкин А.С., Шапкин В.А. *Теория риска и моделирование рискованных ситуаций* — М: «Дашков и Ко», 2005.
2. Ван Хорн Д.К., Вахович Дж. М. *Основы финансового менеджмента*. — М.: Вильямс, 2001.
3. *Поручения Президента РФ по итогам совещания по повышению эффективности деятельности государственных компаний от 27.12.2014 № Пр-3013.*
4. Козелецкий Ю. *Психологическая теория решений*. — М.: Прогресс, 1979.
5. Корнилова Т.В. *Диагностика мотивации и готовности к риску*. — М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 1997.



www.a-mba.ru

## Академия менеджмента и бизнес-администрирования ЖУРНАЛЫ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ



«Российский экономический журнал»  
www.re-j.ru

Всестороннее освещение хода реформы в России, пропаганда современных экономических знаний, содействие подготовке экономистов нового поколения — теоретиков и практиков.

Журнал включен в перечень ВАК.



«Финансовая жизнь»  
www.flife-online.ru

Научно-практическое аналитическое издание объединяющее интересы профессионалов финансовой, банковской и налоговой сферы, а также сближающее науку, образование и бизнес.

Журнал включен в перечень ВАК.



«Менеджмент и бизнес-администрирование»  
www.mba-journal.ru

Предоставление комплексной и систематизированной информации по теории и практике, направленной на повышение качества и эффективности управленческих процессов на различных уровнях хозяйствования.

Журнал включен в перечень ВАК.

### Подписка

► В редакции: (499) 152-0490;  
podpiska@ideg.ru

► Через интернет-каталог  
«Российская периодика»: www.arpk.org

► В любом отделении почтовой связи

РЕКЛАМА