

Ходжаев Р.Ш.
д.э.н., профессор Калининградского Государственного Технического
Университета

Поляков Р.К.
аспирант Калининградского Государственного Технического Университета
polykov@pochtamt.ru

Развитие системы риск-менеджмента и формирование её в российском предпринимательстве

Раскрыты этапы становления системы риск-менеджмента. Рассмотрены определения процесса управления рисками. Показана эволюция системы риск-менеджмента в экономике. Дана классификация современных методик оценки рисков. Разработан алгоритм действий по организации подсистемы риск-менеджмента на предприятии.

Stages of an establishment of the risk-management system are disclosed. Definitions of the risk management process are considered. Evolution of the risk-management system in economy is demonstrated. A classification of modern risk estimation methods is given. An algorithm of actions regarding an organization of the company risk-management subsystem is developed.

В рыночной экономике предприниматель действует в условиях жёсткой конкуренции самостоятельно на свой страх и риск. Его финансовое будущее зависит от множества причин, которые могут влиять на его финансовое положение и место на рынке, из-за чего он вынужден рисковать. В силу таких обстоятельств в экономической литературе советуют избегать ситуаций связанных с неопределённостью и принятием рискованных решений. Однако, та же литература рекомендует активно заниматься предпринимательством, осваивать новые товары и услуги, внедрять инновации, что сопряжено с риском ошибок и неудач, а без этого предпринимательская деятельность обречена на застой и банкротство. Здесь явно прослеживаются противоречивые рекомендации: «избегать излишнего риска», с одной стороны, и «принимать повышенный риск» - с другой стороны. Но, как известно хозяйственный риск является неотъемлемой чертой всех аспектов предпринимательства — личного, экономического, организационно-управленческого. Поэтому, осознанное управление риском более эффективно, чем неосознанное.

В хозяйственной деятельности предприятий риск имеет теоретическое и практическое значение как важная составная часть системы менеджмента. Вследствие непредсказуемости рынка с учётом других факторов в значительной мере увеличивается неясность и неуверенность в получении ожидаемого конечного результата. Поэтому возникает необходимость применения соответствующих методов оценки и минимизации возможных потерь от различных видов риска в деловой активности современных предприятий. В настоящее время для этой цели используется своеобразный механизм управления риском – риск-менеджмент - это целенаправленный поиск и управление по снижению степени риска, которая ориентированна на получение и увеличение прибыли в неопределённой хозяйственной ситуации.

В последнее время отмечено повышенное внимание предпринимателей к проблеме риск-менеджмента. В первую очередь это относится к наиболее развитым странам мира. Прокатившаяся череда банкротств и крупных финансовых потерь иностранных компаний (Kidder Peabody, Barings, Daiwa Securities и др.), которые могли бы быть предотвращены посредством эффективных процедур управления риском, стала одной из основных причин возрастания за рубежом роли риск-менеджмента в системе управления предприятием. В США, Великобритании, Австралии, Японии, Канаде и в других странах на национальном уровне разработаны стандарты и руководящие положения по управлению рисками, отвечающие на многие фундаментальные вопросы: что есть риск, какие риски существуют, в

чем сущность управления рисками, как построить процесс риск-менеджмента на предприятии. В настоящее время многие небольшие предприятия сферы услуг имеют собственные корпоративные стандарты по управлению рисками. В крупных компаниях риск-менеджмент давно стал неотъемлемой частью общего процесса управления, который координируется службой по управлению рисками, насчитывающей десятки специалистов.

Исследования показали, что в отличие от зарубежной практики, на многих отечественных предприятиях риск-менеджмент считается специализированным и обособленным видом деятельности и находится в компетенции служб безопасности и охраны труда и поэтому не оказывает непосредственного влияния на результаты работы предприятия в целом. Также при обилии посвященных теме рисков публикаций в российской прессе, подавляющее их большинство рассматривают риски в области банковского и финансового сектора экономики, и лишь немногие работы освещают вопросы управления рисками в деятельности промышленных предприятий. Практически отсутствуют публикации посвященные теме управления риском в предпринимательских структурах, не говоря об организации системы риск-менеджмент на них.

Отсутствие адаптированных к российским условиям подходов к построению системы управления рисками в предпринимательстве является одним из основных препятствий для встраивания процесса риск-менеджмента в процесс управления российских компаний [13].

Гибкость и динамичность риск-менеджмента в сочетании со стандартностью и неординарностью решений, как в финансовых вопросах, так и управленческих дают возможность успешно управлять риском. Эффективность этого функционирования во многом зависит от быстроты реакции на изменения условий рынка, экономической ситуации, финансового состояния объекта управления. К тому же для современного бизнеса всё более важным становится учёт динамики управления рисками и готовность к новым рискам, а система риск-менеджмент даёт такую возможность. И, по-видимому, позиции риск-менеджмента с положительными тенденциями будут усиливаться под воздействием новой парадигмы риск-менеджмента и технологического прогресса.

Современные тенденции развития риск-менеджмента как средства защиты предпринимательской деятельности от рисков в последнее время всё больше привлекают внимание отечественных исследователей и предпринимателей. Как и их западные коллеги, российские учёные, исследователи и предприниматели сталкиваются с многочисленными рисками, связанными с рыночными изменениями курсов акций, валют, сырьевых товаров и т.п. Либерализация национальной экономики, а так же увеличение степени открытости вносит свой вклад в ужесточение конкуренции, вызывая дополнительные сложности у хозяйствующих субъектов.

В настоящее время в большинстве случаев используется проектный подход, то есть выявляются и анализируются только те риски, которые видны на этапе принятия решения о реализации проекта. Несомненно, проектная организация работ достаточно удобна и эффективна. Согласно проектному подходу, изложенному американским Институтом управления проектами (Project Management Institute) [25], выделяются шесть процедур в системе управления рисками:

1. Планирование управления рисками;
2. Идентификация рисков;
3. Качественная оценка рисков;
4. Количественная оценка;
5. Планирование реагирования на риски;
6. Мониторинг и контроль рисков.

Проектный подход не лишен недостатков. В современной динамичной среде появляются все больше факторов, которые порождают совершенно новые риски, поэтому возможно появление не учтенных рисков во время реализации проекта. Следует отметить, что в отечественной практике проектный подход в организации текущей предпринимательской деятельности используется мало.

Р. М. Качалов [7] базируется на иной точке зрения, принятой в современной микроэкономической теории, суть которой состоит в понимании предприятия как основной "несущей функциональной конструкции индустриальной экономики, выполняющей широкий спектр важнейших социально-экономических функций: от производственной, реализационно-маркетинговой, бюджетной и т.п. до воспитательной, консолидирующей и антикризисной". Такая полифункциональная концепция предприятия ориентирует на рассмотрение и проблемы управления хозяйственным риском с более общих позиций, вовлекая в круг анализируемых аспектов деятельности предприятия все обозримое многообразие факторов риска.

Следует отметить [17], что среди ученых нет однозначного понимания определения содержания процесса управления рисками (см. табл.1).

Таким образом, в экономической литературе отмечается множественность подходов и отсутствие единой системы организации управления рисками, но так или иначе все они сводятся к «разработке и реализации экономически обоснованных для данного предприятия рекомендаций и мероприятий, направленных на уменьшение исходного уровня риска до приемлемого финального уровня» [21].

Формируя систему риск-менеджмент нужно отталкиваться от основных идей управления риском, от новых видов и форм, от тенденций развития которые широко представлены в настоящее время не только печатными изданиями, но и различными электронными ресурсами. В настоящее время в Интернете достаточно много ресурсов посвящённых проблемам развития риск-менеджмента в современном бизнесе. Эти электронные ресурсы представлены ассоциациями, научными центрами, дискуссионными группами и тематическими сайтами.

В ходе проводимого исследования было выявлено, так же что руководители большинства организаций традиционно считают риск-менеджмент специализированной и обособленной деятельностью [1, 5, 11]. В отличие от традиционного, новый подход ориентирует служащих и менеджеров всех уровней на риск-менеджмент к тому же здесь нужно отметить, что в этот процесс должны влиться и предпринимательские структуры различных форм собственности и их сотрудники.

Таблица 1

Определение содержания процесса управления рисками

Автор определения	Источник	Содержание определения
Царев Р.М.	[22, С.67]	-выявление риска; -качественная оценка риска; -выбор способов и методов количественной оценки; -применение выбранных способов и методов управления риском; -оценка конечных результатов деятельности риска
Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г.	[8, С.102]	-выявление предполагаемого риска; -оценка риска; -выбор методов управления риском; -применение выбранных методов; -оценка результатов
Смирнов В.	[20, С.9]	-идентификация риска; -оценка риска; -предотвращение (контролирование) риска; -финансирование риска
Морозов Д.	[10, С.14]	-идентификация риска; -оценка риска; -выбор метода и мер (инструментов) управления риском; -предотвращение и контролирование риска; -финансирование риска; -оценка результатов
Глуценко В.В.	[4, С.126]	-обнаружение риск-проблемы; -сбор информации; -отображение информации в удобном для анализа виде; -анализ информации о рисках, уязвимости объекта, возможной тяжести ущерба; -определение целей управления при решении риск-проблемы; -идентификация риск-проблемы с ранее имевшей место; -изучение применявшихся при этом приемов управления рисками и их последствий; -выбор варианта действий на основании аналогий и здравого смысла

В таблице 2 представлены основные черты новой и старой парадигм риск-менеджмента. Ранее предприятия использовали систему риск-менеджмента, фрагментированно, эпизодически и в ограниченном направлении. Новые тенденции в экономике заставляют руководство переходить к новой парадигме, используя риск-менеджмент – интегрировано, непрерывно и расширенно во всей организации. Следует отметить, что данные процессы напрямую должны относиться к

предпринимательским структурам и не обходить их стороной, а система риск-менеджмента не быть только прерогативой крупного бизнеса. Отсюда следует, что развитие различных рискованных ситуаций в настоящем и будущем должно контролироваться и отслеживаться, иными словами предприниматели должны внедрять в управление систему риск-менеджмент.

На наш взгляд формирование системы риск-менеджмента в предпринимательстве более точно отражает новые тенденции и веяния в современной экономике, так как предвидение развития той или иной ситуации даёт возможность предпринимателю избежать или снизить риск попадания его бизнеса (предприятия) в неопределённое (рискованное) состояние, которое в дальнейшем может отразиться на его финансах или репутации.

Согласно сложившимся к настоящему времени представлениям риск-менеджмент представляет систему оценки риска, управление риском и экономическими (точнее, финансовыми) отношениями, возникшими в процессе этого управления, и включает стратегию и тактику управленческих действий. Под стратегией управления здесь по-прежнему следует понимать концептуальное направление и обобщенные способы использования средств для достижения поставленной цели. При этом каждому способу управления соответствует определенный набор принципов, правил и ограничений для принятия наилучшего управленческого решения. Стратегия обеспечивает необходимость содержательно концентрировать усилия менеджеров на вариантах возможных действий, не противоречащих принятой стратегической концепции. После достижения цели предпринимательской деятельности менеджеры осуществляют оценку жизнеспособности провозглашенных целей, оценку фактически достигнутых результатов и принимают решение относительно будущего использованной стратегии. Например, стратегия может быть оставлена без изменения, доработана или прекратить дальнейшее существование [3].

Таблица 2

Основные черты новой и старой парадигм риск-менеджмента [6, 15, 23, 24, 11]

Старая парадигма	Новая парадигма
Фрагментированный риск-менеджмент: каждый отдел самостоятельно управляет рисками (в соответствии со своими функциями). Прежде всего это касается бухгалтерии, финансового и ревизионного отделов	Интегрированный, объединенный риск-менеджмент: управление рисками координируется высшим руководством; каждый сотрудник организации рассматривает риск-менеджмент как часть своей работы
Эпизодический риск-менеджмент: управление рисками осуществляется тогда, когда менеджеры посчитают это необходимым	Непрерывный риск-менеджмент: процесс управления рисками непрерывен
Ограниченный риск-менеджмент: касается прежде всего страхуемых и финансируемых рисков	Расширенный риск-менеджмент: рассматриваются все риски и возможности их организации

Стратегический или корпоративный, риск-менеджмент привлекает к себе значительное внимание, и многие профессионалы-практики, консультанты и другие специалисты – включая авторов статьи – отзываются о нём как о наиболее цельной модели управления риском. Следует, однако, отметить, что, несмотря на своё сложное название, стратегический риск-менеджмент на самом деле представляет собой всего надлежащим образом скорректированную практику грамотного управления риском [1, 9].

Стратегический риск-менеджмент – это искусство управления риском в неопределённой хозяйственной ситуации, основанное на прогнозировании риска и приёмов его снижения [2].

Следовательно, стратегический риск-менеджмент – это целенаправленный поиск и работа по снижению степени риска, которая ориентирована на получение и увеличение прибыли в неопределённой хозяйственной ситуации. Конечная же цель заключается в получении максимальной прибыли при оптимальном соотношении для предпринимателя прибыли и риска [12].

Концептуально систему риск-менеджмента можно определить следующим образом [3]. Во-первых, это специально внедрённая в производство (в смысле – в бизнес-организацию) структура управления рисками. Её главное целевое предназначение – своевременная идентификация, квантификация

(шкалирование и соизмерение) и взаимоувязка рисков по целям, объектам, субъектам, времени и ресурсам. Вторая компонента системы — это, несомненно, ресурсы. На их основе будут формироваться реакции на риски. Главная составляющая таких ресурсов — достаточные инвестиции для обеспечения целей менеджмента при осуществлении управления рисками. Третья компонента системы риск-менеджмента определяется тем, что любые идеи все равно реализуются конкретными людьми, при этом они же, конкретные люди, оперируют и выделенными на управление рисками ресурсами. Другими словами, третья компонента системы управления рисками — это самостоятельная бизнес-культура риска, которая формирует, направляет и усиливает процессы принятия решений по управлению рисками. Руководствуясь этими базовыми элементами, персонал, менеджеры и бизнес-единицы на фоне ведущейся предпринимательской деятельности в нужное время задействуют те или иные инструменты и методы, создаваемые специально для эффективного и последовательного управления рисками всей организации. В таблице 3 приведены ТОП - характеристики методик оценки рисков, используемые в риск-менеджменте.

Авторы статьи считают, что наиболее приемлемым методом применимым в предпринимательстве является метод экспертных оценок.

Выбор методики определяется задачами, которые стоят перед экспертом, проводящим оценку, общей стратегией управления рисками, а также планируемыми затратами компании на инфраструктуру управления рисками. Поэтому экспертный метод является наиболее оптимальным для применения его в предпринимательстве.

Формируя систему риск-менеджмента в предпринимательстве данную задачу необходимо решать главным образом посредством комплексного подхода, состоящего из следующих этапов:

1. Разработка системы риск-менеджмент. Здесь необходимо четко сформулировать цели и задачи в области управления рисками и выстроить на этом основании стратегию и тактику формирования системы риск-менеджмент.

2. Выявление присущих данному предприятию рисков и разработка методики и подходов для их анализа. На этом этапе выбирают, какие должны быть использованы методы оценки и данные для расчетов.

Таблица 3

Классификация современных методик по признаку методов оценки рисков

Признак оценки рисков	Характеристика метода	Примеры	Достоинства	Недостатки	Сфера применения
Статистический	Базируются на анализе массивов статистических данных и моделировании с использованием методов математической статистики и теории вероятности	Value-at-risk, Cash-flow-at-risk	Высокая точность расчетов, возможность моделирования различных сценариев, измеряемые показатели, частичная стандартизация	Высокие затраты на информацию и проведение анализа, Риск адекватности выбираемой модели	Инвестиционные риски, Рыночные риски
Аналитический	Базируются на сборе и объективном анализе информации и принятии решений, исходя из комплексного анализа как количественных, так и качественных показателей	Рейтинговые методики, Финансовый анализ, Анализ франшиз и страхового покрытия	Возможность индивидуального набора показателей для анализа, широкое применение, возможность достижения объективной оценки при не высокой стоимости	Определенный субъективизм оценок, не всегда измеримые показатели (финансовая оценка риска), отсутствие стандартов	Кредитные риски, Инвестиционные риски, операционные риски

Эксперт- ный	Основываются на субъективном анализе количественных и качественных показателей с использованием методологий ранжирования и сравнительных оценок	Инженерные оценки, Ранжирование рисков	Низкая стоимость и быстрота получения результата, отсутствие необходимости сбора большого числа информации	Высокая зависимость от человеческого фактора (эксперта), трудность в получении финансовой оценки риска	Риск-аудиты производственных рисков, составление карты рисков, выделение приоритетов
-----------------	---	--	--	--	--

3. Выбор программного обеспечения для расчетов. Для некоторых вычислений вполне достаточно стандартных пакетов, таких как Microsoft Office Excel 2003. Для более сложных задач необходимы специализированные программные продукты по оценке рисков.

4. Разработка процедур и инструментов по управлению рисками. Необходимо разработать инструменты контроля выполнения процедур управления рисками на различных этапах и оценки эффективности управления.

5. Создание подсистемы риск-менеджмента на предприятии и определение лиц из существующих отделов, которые будут отвечать за управление рисками: выявлять и прогнозировать риски, оценивать риск, готовить отчетность, устанавливать лимиты, контролировать и т. д. Важно четко разграничить ответственности и разделить обязанности между сотрудниками подразделения и подсистемами.

Создавая систему риск-менеджмент на предприятии руководству необходимо осознать, что для более успешной деятельности предприятия необходимо иметь некий механизм для защиты или же для принятия более правильных стратегических решений. Далее принять принципиальное решение о привлекательности идеи изучить возможность внедрения системы риск менеджмента на предприятии на уровне руководства. Положительные оценки собранных результатов на предварительном этапе позволяют сформулировать руководству принципиальную задачу по формированию подсистемы риск-менеджмента на предприятии. Принятие решения о постановке задачи осуществляется на уровне руководства в рамках усовершенствования системы управления предприятием.

В большинстве случаев внедрение системы риск-менеджмент является затратным мероприятием во всех отношениях. Поэтому в целях экономии ресурсов (затраты времени, организационных усилий, финансовых средств и т.д.) при формировании системы риск-менеджмент, наиболее целесообразно осуществлять эту функцию средствами специальной подсистемы в общей системе управления предприятием, к тому же данная подсистема является логичным дополнением к традиционно самостоятельным функциональным подсистемам управления предприятием:

- стратегического планирования;
- планирования и выбора тактических решений (разработка и выбор инвестиционных, инновационных и др. проектов);
- оперативного управления производством;
- управления кадрами;
- антикризисный менеджмент;
- управления материально-техническим снабжением, сбытом и др.

Совокупность таких функциональных подсистем образует систему управления предприятием. Основой управления, как известно, является специальная сфера деятельности, которая описывается функциями управления, выделенными по признакам однородности целей, действий или объектов приложения этих действий.

Подсистема риск-менеджмент является новым логически вписываемым звеном в структуре системы управления предприятием. В то же время нельзя сказать, что функции, реализуемые подсистемой управления предпринимательским риском, являются совершенно неизвестными для других подсистем управления предприятием. В некоторой степени они выполнялись и ранее, но в менее структурированном и явном виде. Так антикризисный менеджмент является родственной подсистемой и на начальном этапе диагностики включает в себя ряд функций риск-менеджмента. Основной задачей антикризисного менеджера является снижение негативного воздействия кризиса на предпринимательскую деятельность.

Антикризисный менеджмент определяется западноевропейскими экономистами, как деятельность,

необходимая для преодоления состояния, угрожающего существованию предприятия, при котором основным вопросом становится выживание. Данная деятельность характеризуется повышением интенсивности применения средств и методов на предприятии, необходимых для преодоления угрожающей существованию предприятия ситуации. При этом по мнению некоторых исследователей происходит перенос всего внимания на сиюминутные, краткосрочные проблемы, одновременно связанные с проведением жестких и быстрых решающих мероприятий. Другие авторы, которые хотят подчеркнуть освободительный и положительный характер кризисов, определяют антикризисный менеджмент наоборот как создание инструментов, которые позволяют сообщить о приближающемся переломном пункте и разработать новый курс развития [14].

В предпринимательстве управление риском основывается на концепции приемлемого риска, постулирующего возможность рационального воздействия на уровень риска, доведения и удержания этого уровня в допустимых границах. Процесс управления предпринимательским риском, и особенно этап выявления факторов риска, отличается практически неограниченной по объему и трудоемкости задачей. В какой-то степени возникает ощущение, что это дублирование всех уже существующих функций управления на предприятии. Однако это не так. Управление предпринимательским риском имеет свою специфику. Она заключается в поиске и нейтрализации аномальных явлений в деятельности предприятия, явлений, мешающих добиваться поставленных перед предприятием целей, явлений которые не могут быть эффективно решены в рамках работы традиционных функциональных подсистем управления.

Одной из основных и самых сложных задач в подсистеме риск-менеджмент является, как уже было отмечено, задача идентификации и анализа факторов предпринимательского риска. Задача это настолько трудоемкая и обширная, что обойтись силами только одной подсистемы риск-менеджмент организованной в рамках специализированного подразделения нельзя. Необходимо наладить взаимодействие со всеми остальными подсистемами предприятия, в первую очередь, создать эффективные каналы взаимодействия в области обмена информацией.

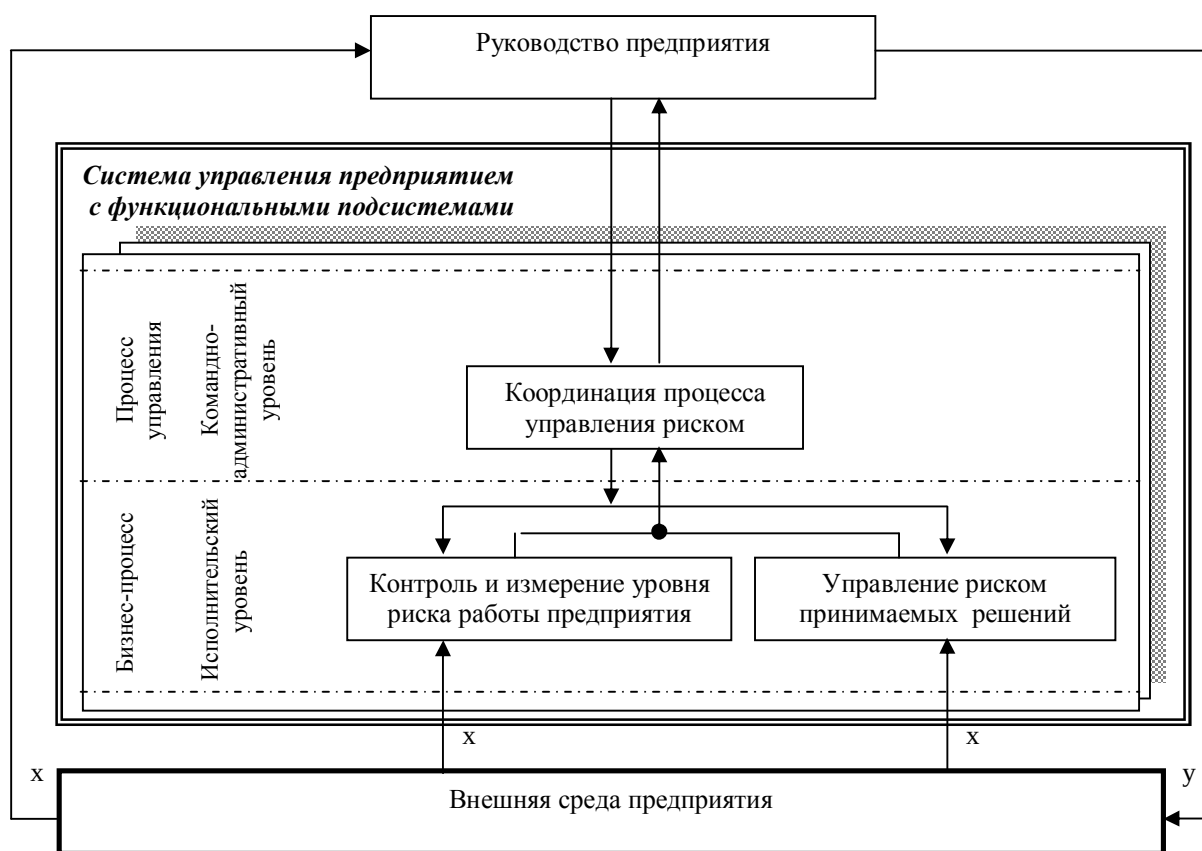


Рис. 2. Функциональная структура управления риском на предприятии (x – управляемые переменные, y – управляющие воздействия)

Подсистема риск-менеджмент состоит из объекта и субъекта управления. В качестве объекта здесь выступает предприятие, его информационные потоки, технологические процессы, персонал предприятия и экономические отношения. Субъект управления – специализированные подразделения и отделы предприятия, работники (например, риск-менеджеры, персонал, непосредственно работающий с проблемами предпринимательского риска). Являясь, внутренней частью системы управления предприятием риск-менеджмент так же строится по иерархическому принципу. Поэтому управления риском осуществляется на двух соподчинённых уровнях – исполнительском и командно-административном (см. рис. 2) [19].

На уровне исполнения осуществляются две основных функции:

- непрерывный контроль и измерение уровня риска, проявляющегося в процессе работы предприятия;
- управление риском принимаемых решений, т.е. анализ, проектирование и претворение в жизнь решений всех уровней предприятия с целью идентификации и ликвидации рискованных ситуаций;

Исполнительский уровень обеспечивает принятие качественно новых для предприятия управленческих решений в ходе реализации уже принятых, посредством идентификации, оценки и анализа уровня риска.

На командно-административном уровне выполняется согласование всех принятых решений с целью достижения обозначенных руководством предприятия приоритетов. Достижение намеченных целей может осуществляться либо техническими средствами, либо соответствующим персоналом. Для технических средств целесообразно разрабатывать соответствующие программные средства или алгоритмы. А для приоритетов, выполняемых персоналом, должны быть разработаны и указаны:

- состав и сроки проведения работ;
- объем и формы представления результатов;
- порядок обращения к контрольно-измерительным приборам, информационным базам и т.п.

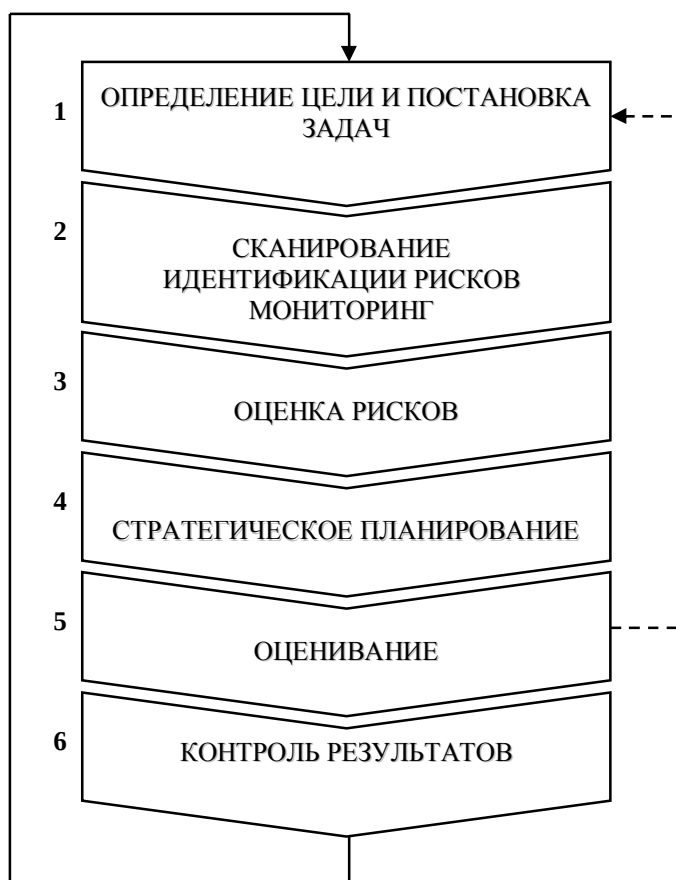


Рис. 3. Алгоритм действий компании по организации риск-менеджмента

Кроме того, необходимо обеспечить предприятие квалифицированным персоналом, нормативной и справочной документацией, своевременно анализировать и обработать текущую информацию, а так же разработать мероприятия по снижению уровня риска. После чего, предоставить руководству предприятия всю необходимую оперативную и текущую информацию, разработанные предложения по минимизации степени уровня риска. После их утверждения приступить к мероприятиям связанным с минимизацией степени риска.

При организации подсистемы риск-менеджмента в компании необходимо придерживаться определённой последовательности действий. На рисунке 3 авторы статьи предлагают алгоритм действий компании по организации подсистемы риск-менеджмента.

Разработанный алгоритм действий компании по организации подсистемы риск-менеджмента, базирующийся на четком представлении о характере предпринимательских рисков компании, месте подсистемы управления рисками в общей системе управления компанией, наборе доступных инструментов для управления рисками и понимании специфики отрасли, рынка и российских компаний при рассмотрении вопросов управления рисками.

Представленный по результатам исследования алгоритм содержит шесть этапов, каждый из которых является неотъемлемой частью процесса создания подсистемы риск-менеджмента.

Этап определение цели и постановка задач характеризуется использованием методов анализа и прогнозирования экономической конъюнктуры, выявления возможностей и потребностей предприятия в рамках стратегии и текущих планов его развития. Принятие решения и постановка задачи осуществляется на уровне руководства в рамках усовершенствования системы управления предприятием.

На этапе идентификация рисков происходит мониторинг внешней и внутренней среды. Идентификация рисков представляет собой процесс выявления подверженности организации неизвестности, что предполагает наличие полной информации об организации, рынке, законодательстве, социальном, культурном и политическом окружении организации, а так же о стратегии ее развития и операционных процессах, включая информацию об угрозах и возможностях достижения поставленных целей. На данном этапе выявляется максимальное число рисков, которым подвержена организация во всех сферах деятельности, а так же должны быть выявлены все возможные факторы изменений организации.

На этапе оценки риска происходит анализ всех идентифицированных рисков. Далее производится оценка уровня риска, используя методы качественного и количественного анализа на основе имеющейся справочной и методической информацией.

На четвёртом этапе производится планирование мероприятий направленных на устранение выявленных факторов риска. Четвёртый этап характеризуется разработкой управляющих воздействий (антирисковых мероприятий) на основе сопоставления эффективности различных методов воздействия на риск: избегания риска, снижения риска, принятия риска на себя, передачи части или всего риска третьим лицам, которое завершается выработкой решения в виде протокола риска.

На этапе оценивания происходит постоянная оценка антирисковых мероприятий, при необходимости есть возможность своевременно откорректировать протокол риска, во время воздействуя на возникшие факторы риска.

На завершающем этапе осуществляется контроль и мониторинг результатов воздействия на риск. Результатом данного этапа должно стать новое знание о риске, позволяющее, при необходимости, откорректировать ранее поставленные цели и задачи управления риском.

Таким образом, на каждом из этапов используются свои методы управления рисками. Результаты каждого этапа становятся исходными данными для последующих этапов, образуя систему принятия решений с обратной связью. Такая система обеспечивает максимально эффективное достижение целей, поскольку знание, получаемое на каждом из этапов, позволяет корректировать не только методы воздействия на риск, но и сами цели управления рисками.

Литература

1. Бартон, Томас, Шенкер, Уильям, Пол Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2003. – 208с.
2. Балабанов И.Т. Риск – менеджмент. – М.: Юнити, 1997. – 192 с.
3. Воробьев С.Н., Балдин К.В. Управление рисками в предпринимательстве. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2005. – 772 с.

4. Глущенко В.В. Управление рисками. Страхование. – г. Железнодорожный, Моск. обл.: ТОО НПЦ «Крылья», 1999. – 336 с.
5. Грюнинг Х. ван, Брайович Братанович С. Анализ банковских рисков. Система оценки корпоративного управления и управления финансовым риском / Пер. с англ.; вступ. сл. д.э.н. К.Р. Тагирбекова – М.: Издательство «Весь Мир», 2003. – 304 с.
6. DeLoach J.W. Enterprise-wide Risk Management: Strategies for Linking Risk and Opportunity (London: Financial Times, 2000).
7. Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском / Р.М. Качалов. – М.: Наука, 2002. – 192 с.
8. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. – М.: ИНФРА – М, 1998. 224 с.
9. Маккарти Мэри Пэт, Флинн Тимоти П. Риск: управление риском на уровне топ-менеджеров и советов директоров/ М.П. Маккарти, Т.П. Флинн; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.
10. Морозов Д.С. Проектное финансирование: управление рисками. Под ред. Проф. В.Ю. Касатонova. – М.: Анкил, 1999. – 120с.
11. Поляков Р.К. Новая парадигма риск-менеджмента: стратегический подход. Economics and management – 2004. International conference proceedings. Volume 1. – Kaunas: Kaunas technological university, 2004.
12. Поляков Р.К. О необходимости переориентирования калининградского бизнеса на стратегический подход к риск-менеджменту. Экономика Калининградской области: проблемы и перспективы развития самого западного региона России. - Сборник научных трудов, КГТУ, 2004, с. 143.
13. Поляков Р.К. Построение системы риск-менеджмент на предприятии. Перспективы экономики Калининградского региона и развитие EU. 2 - я международная конференция. - Калининград: КГТУ, 2005, с. 386.
14. Помигалов И.А. Понятие антикризисного управления в работах российских и зарубежных учёных // Менеджмент в России и за рубежом, 2005, №4, с. 8
15. Русанов Ю.Ю. Теория и практика риск-менеджмента кредитных организаций России / Ю.Ю. Русанов. – М.: Экономистъ, 2004. – 190 с. - (Res cottidianna).
16. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 2-е изд., перераб. доп. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 1998. – 498 с.
17. Самаруха В.И., Евсеева М.Н. Страхование коммерческих рисков: Учеб. пособие. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2002. – 116 с.
18. Самойлова Л.Б., Поляков Р.К. О целесообразности применения экономико-математических и эконометрических методов к системе риск-менеджмент. Economics and management – 2003. International conference proceedings. Volume 4. – Kaunas: Kaunas technological university, 2003.
19. Самойлова Л.Б., Поляков Р.К. К вопросу о сущности интегрированной системы риск-менеджмента инновационного проекта в предпринимательстве. Инновационная экономика как стратегия конкурентного развития региона: Межвуз. сб. науч. тр. / Под ред. В.В. Ивченко. - Калининград: Изд-во КГУ, 2004. - 115 с.
20. Смирнов В.В. Страховая защита от рисков при реализации продукции по базисам поставки. – М: Анкил, 1997. – 251 с.
21. Справочник по страховому бизнесу / Под ред. Проф. Уткина Э.А.–М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд-во ЭКСМОС, 1998.–416 с.
22. Царев Р.М. Предпринимательские риски: Учеб.пособие / Моск.го.ун-т путей сообщения (МИИТ), Университета экономики и рисков. Каф.”Финансы и кредит”. – М., 1999. – 92с.
23. Economist Intelligence Unit, written in cooperation with Arthur Andersen & Co., Managing Business Risks – An Integral Approach (New York: The Economist Intelligence Unit, 1995)
24. Economist Intelligence Unit, written in cooperation with Arthur Andersen & Co., Managing Business Risks – An Integral Approach (New York: The Economist Intelligence Unit, 1998)
25. Международный институт управления проектами [Электронный ресурс] / Project Management Institute, Inc., 2005. – Режим доступа: <http://www.pmi.org>. – Загл. с титул. экрана.