

© **Грошева Н. Б., Невмержицкий П. И., 2024**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В статье рассматривается понятие управления рисками и риск-менеджмента, виды реагирования на риски, методы определения рисков. Рассмотрены основные направления деятельности по отношению к риску.

Ключевые слова: менеджмент, управление рисками, стратегия

**Р**иском называют любое действие или событие, мешающее успешной реализации намеченной стратегии. Это неотъемлемая часть человеческих начинаний [1]. Фрэнк Найт в далеком 1921 году подвёл итог, что понятия «неопределенность» и «риск» абсолютно отличны друг от друга, ведь риск, если говорить простым языком, является поддающейся расчетам неопределенностью.

Одним из примеров, который он приводил, были двое людей, вытягивающих красные и черные шары из вазы. Один человек знает, что в вазе три красных и один черный шар, а потому правильно знает шанс вытянуть красный шар в семьдесят пять процентов.

Другой ошибочно предполагает, что шанс вытянуть черный шар равняется пятидесяти процентам. По словам Найта, когда первый человек осознает риски, второй лишь страдает от собственной неосведомленности [2].

Риск-менеджмент, соответственно, совмещает в себя два понятия: с одной стороны, «риски», описанные ранее, с другой стороны, «менеджмент», подразумевающий различные формы управления ради эффективной работы организации. Вкупе понятие риск-менеджмента подразумевает управление рисками, их предотвращение, минимизацию последствий рисков, минимизацию вероятности неблагоприятного исхода.



Рис. 1. Расшифровка одного из вариантов определения термина «Риск» [2]

Существует множество подходов, инструментов и методов, описанных в стандартах по риск-менеджменту. В управлении рисками используются разнообразные инструменты, позволяющие оценивать ситуацию и принимать правильные решения для максимизации эффективности риск-менеджмента. Одним из таких инструментов является Карта рисков, или Матрица рисков, позволяющая оценить риски как по вероятности их возникновения, так и по потенциальным последствиям, что позволяет наглядно сравнить риски и узнать, какие из них представляют наибольшую угрозу для организации.

На деле идея карты рисков, в которой величина потерь соотносится с вероятностью возникновения, определяется самой сутью оценки рисков. Существуют риски допустимые, которые не помешают реализации проекта, критические, существенно влияющие на потенциальную прибыль и поступления, а также катастрофические, потенциально ведущие к потерям вплоть до лишения лицензии на осуществляемую деятельность [3].

На сегодня можно выделить всего три варианта реагирования на риск [1]. Первый вариант подразумевает отрицание, отказ от идеи риска, отрицание его существования и возможности наступления. Очевидно, что последствия в данном случае не будут положительными; непредсказуемость последствий ограничивает и уменьшает шансы на успешное функционирование. Второй уже подразумевает страх перед риском, неопределённостью и его последствиями. Страх перед риском помогает внедрять контрмеры и минимизировать последствия, но всё ещё ограничивает подвергаемого риску объекта. В то же время третий вариант подразумевает принятие существования риска, осознание настоящих

вероятностей и возможных последствий, а также проактивные действия по разработке планов действий для реагирования на риск. Очевидно, что действие лучше бездействия, и активные действия могут сделать риск возможностью вместо угрозы.

Вернее будет даже сказать, что риск является одновременно возможностью и угрозой [10]. Риск — это сочетание опасности и потенциала [1], а для успеха организация должна искать такие возможности, «где действия неопределенности и роста самые сильные» [4].

Рассматривая методы определения риска, можно отметить [10]:

Статистический метод предназначен для анализа и оценки разнообразных исходов событий, а также для учета определенных факторов в рамках единого подхода. В данном случае исследуются исторические данные относительно анализируемых операций в прошлом. Одной из основ для применения статистического метода является оценка с привлечением экспертов, позволяющая по результатам давать данные для дальнейшего анализа и вычисления вероятности возникновения рисков.

Аналитический метод применяется при ограниченной информации, когда требуется провести количественный анализ риска. К методам аналитического подхода можно отнести распределение Гаусса, экспоненциальное распределение вероятностей, распределение Пуассона и многие другие [7].

Метод экспертных оценок, основанный на агрегации мнений экспертов-специалистов о вероятностях рисков и потенциальных потерях. Благодаря опыту экспертов, выносимые ими мнения и решения оказываются достаточно точны. Для принятия управленческого решения это один из наиболее быстрых и нетрудозатратных методов.



Рис.2. Классификация рисков по определённости ситуации и событий [10]

Если описывать методы риск-менеджмента, в частности, методы управления рисками, можно выделить следующие направления деятельности в отношении риска [4]:

Отказ от риска подразумевает отказ от рискованной деятельности. Отказываясь от риска, вы теряете возможность не только получить от него выгоду, но и сужаете свой потенциал действий. Однако, иногда это единственно верный способ обеспечить стабильную прибыль и работу организации. Этот метод также известен как метод «уклонения». Принимая решение об отказе от риска, нужно понимать, какова вероятность до и после отказа от риска, а также как соотносятся потенциальные прибыль и убытки.

Снижение, также известное как сокращение риска. Для его достижения необходимо более точное предсказание возможных потерь, либо накопление опыта в данной области [5]. В первую очередь подразумевает проактивные действия по снижению последствий, либо вероятности риска. Достигается это множеством способов, от контроля за внешними факторами или изменения политики компании до разделения или объединения активов.

Передача, также известная как трансферт, буквально означает передачу риска. В основном это купля-продажа, где передача выгодна обоим сторонам сделки [5]. К примеру, в случае аренды также передаётся собственнику часть риска.

Принятие, как метод, также буквально подразумевает принятие риска. Вместо активных попыток снизить последствия или избежать риска приготавливаться к его последствиям; к примеру, формируя резервы и запасы [4].

Таким образом, опасности и риски, находящиеся в красной зоне высокой величины рисков, требуют принятия незамедлительных мер управления вплоть до исключения риска путем отказа от вида деятельности, связанного с риском. Данные риски высокой величины должны быть снижены, как

минимум, до уровня риска средней и малой величины путем внедрения мер управления, или должны быть приняты экстренные меры безопасности.

Риски, находящиеся в зоне средней и малой величины рисков, должны быть управляемы, и меры управления данными рисками должны подвергаться постоянному мониторингу на предмет их эффективности. Риски, находящиеся в зоне незначимой величины риска, считаются допустимыми и не требуют дополнительных мер управления.

Влияние меры управления на рассматриваемый риск должно оцениваться до её применения. Данная оценка может содержать: оценку эффективности меры управления, сравнение эффекта от внедрения одной меры управления или нескольких различных мер, исследование новых рисков, возникающих в результате внедрения мер управления, влияние мер управления на заинтересованные стороны. Следует учитывать и потенциальные возможности для неверного использования управления, провала или саботажа со стороны персонала или других сторон.

Поскольку значение величины риска должно переоцениваться после внедрения мер управления, возможны ситуации, при которых значение риска не изменится. Это не означает, что меры управления не должны быть внедрены. Для управления риском необходимо в любом случае апробировать принятие и применение всех возможных мер управления. План управления риском необходим для эффективного внедрения мер управления. План управления риском должен содержать механизмы мониторинга и надлежащего функционирования мер управления. Ответственность за меры управления должна быть определена наряду с требованиями по мониторингу и оценке эффективности мер управления риском. Следует отметить, что информация о рисках должна быть доступна всем заинтересованным сторонам, за

исключением информации, составляющей коммерческую тайну, и информации, требующей ограниченного доступа. ■

---

1. Knight E.H. «Risk»/ Uncertainty and Profit. New York: Hart, Schaffner, and Marx, 1921.

2. Методики оценки рисков. – Текст: электронный//Справочник: сайт. - URL: [https://spravochnick.ru/management/risk-management/metodiki\\_ocenki\\_risikov/](https://spravochnick.ru/management/risk-management/metodiki_ocenki_risikov/) (дата обращения: 22.05 2021).

3. Michael Mandel. The high risk society. (New York: Times Business, 1996), p.9.

4. Ырысбек, Т. Основы риск-менеджмента. – Текст: электронный //Логистикс: отраслевой портал. - URL: <https://cutt.ly/DgBuKI7> (дата обращения: 22.05 2021).

5. Лысоченко А.А. Риск-менеджмент в агропромышленном комплексе: Монография/ А.А.Лысоченко. — Ростов-на-Дону: Из-во «Содействие–XXI век», 2013. — 224 с.

6. Статистические методы оценки хозяйственных рисков предприятий. – Текст: электронный //Учебные материалы: сайт. - URL: <https://works.doklad.ru/view/L82AOhSBB7U.html> (дата обращения: 22.05 2021).

7. Кобелев Н.Б. Имитационное моделирование: учеб, пособие / Н.Б. Кобелев, В.А. Половников, В. В. Девятков; под общ. ред. Н.Б. Кобелева. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 368 с.

8. Адлер, Ю.П. Менеджмент качества и сертификация / Ю. П.Адлер [и др.] - Москва: Изд-во МИСиС и С-Центр сертификации.- 2001. -152 с.

9. Альгин А. П. Риск в предпринимательстве/ А. П. Альгин. — Санкт-Петербург, 1992.—142с.

10. Марцынковский, Д.А. Управление рисками в современных системах менеджмента / Д.А. Марцынковский, А.В. Владимирцев, О.А. Марцынковский; Ассоциация по сертификации «Русский Регистр» - Санкт-Петербург: 2010. – 246 стр.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Knight E.H. «Risk»/ Uncertainty and Profit. New York: Hart, Schaffner, and Marx, 1921.

Michael Mandel. The high risk society. (New York: Times Business, 1996), p.9.

Адлер, Ю.П. Менеджмент качества и сертификация / Ю. П.Адлер [и др.] - Москва: Изд-во МИСиС и С-Центр сертификации.- 2001. -152 с.

Альгин А. П. Риск в предпринимательстве/ А. П. Альгин. — Санкт-Петербург, 1992.—142с.

Кобелев Н.Б. Имитационное моделирование: учеб, пособие / Н.Б. Кобелев, В.А. Половников, В. В. Девятков; под общ. ред. Н.Б. Кобелева. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 368 с.

Лысоченко А.А. Риск-менеджмент в агропромышленном комплексе: Монография/ А.А.Лысоченко. — Ростов-на-Дону: Из-во «Содействие–XXI век», 2013. — 224 с.

Марцынковский, Д.А. Управление рисками в современных системах менеджмента / Д.А. Марцынковский, А.В. Владимирцев, О.А. Марцынковский; Ассоциация по сертификации «Русский Регистр» - Санкт-Петербург: 2010. – 246 стр.

Методики оценки рисков. – Текст: электронный//Справочник: сайт. - URL: [https://spravochnick.ru/management/risk-management/metodiki\\_ocenki\\_risikov/](https://spravochnick.ru/management/risk-management/metodiki_ocenki_risikov/) (дата обращения: 22.05 2021).

Статистические методы оценки хозяйственных рисков предприятий. – Текст: электронный //Учебные материалы: сайт. - URL: <https://works.doklad.ru/view/L82AOhSBB7U.html> (дата обращения: 22.05 2021).

Ырысбек, Т. Основы риск-менеджмента. – Текст: электронный //Логистикс: отраслевой портал. - URL: <https://cutt.ly/DgBuKI7> (дата обращения: 22.05 2021).

---

#### **Risk-managemen: analysis of approaches, tools and methods**

© Grosheva N., Nevmerzhitskiy P., 2024

In this article we review the definition of risk management, different ways of reacting towards risk, and methods of determining risk. Main directions affecting the risk are being described.

*Keywords:* management, risk management, strategy

---