

УДК 338.984

## Планирование воздействия на риски промышленных предприятий

**Поташник Ярослав Семенович**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики предприятия,  
Нижегородский государственный педагогический университет,  
603004, Российская Федерация, Нижний Новгород, ул. Челюскинцев, 9;  
e-mail: econ.nn@yandex.ru

**Кузнецова Светлана Николаевна**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики предприятия,  
Нижегородский государственный педагогический университет,  
603004, Российская Федерация, Нижний Новгород, ул. Челюскинцев, 9;  
e-mail: dens@52.ru

### Аннотация

Неопределенность детерминирует возможность отклонений фактических результатов хозяйственной деятельности промышленных предприятий от целевых значений. Для обеспечения соответствия амплитуды данных отклонений приемлемому уровню осуществляется воздействие на риски. Уточнению последовательности и содержания основных этапов воздействия на риски хозяйственной деятельности промышленных предприятий посвящена настоящая статья. В частности, в статье представлена характеристика понятий «неопределенность», «риск», «риски», «уровень риска», приведены причины неопределенности в управлении промышленным предприятием. Показано содержание воздействия на риски. Представлено краткое описание базовых вариантов реагирования на риски, в том числе повышение, принятие, уклонение, перераспределение и снижение. Описаны последовательность и содержание этапов воздействия на риски хозяйственной деятельности промышленных предприятий. Предложено различать регулируемые и нерегулируемые риски, дана их характеристика. Сформулированы рекомендации по выбору вариантов реагирования в зависимости от регулируемости рисков и соотношения между их первоначальным и приемлемым уровнями. В работе использовался комплекс научных методов, в том числе системный подход, логический анализ и синтез, изучение научной литературы и формализация.

### Для цитирования в научных исследованиях

Поташник Я.С., Кузнецова С.Н. Планирование воздействия на риски промышленных предприятий // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 12А. С. 292-298.

### Ключевые слова

Риск, риск-менеджмент, воздействие, промышленное предприятие, экономика.

## Введение

Управление хозяйственной деятельностью промышленных предприятий осуществляется в условиях неопределенности, под которой понимается состояние полного или частичного отсутствия у лиц, разрабатывающих планы, принимающих те или иные решения, точного знания о будущих условиях их реализации. Основными причинами неопределенности являются недостаточность и недостоверность имеющейся информации, неспособность ответственных лиц ее правильно обработать и интерпретировать, недетерминированность многих процессов и противодействие (случайное или сознательное) [Грачева, Ляпина, 2010, 58].

Вследствие неопределенности при реализации предприятиями планов возможны отклонения фактических результатов от целевых (желаемых) значений. Данные отклонения принято характеризовать как влияние неопределенности на цели и обозначать термином риск. Если отклонения превышают приемлемые для предприятия (например, если фактическое отрицательное отклонение прибыльности составило 20%, а приемлемое – 5%), то деятельность становится экономически непривлекательной. Поэтому на этапе планирования важно разрабатывать, а затем осуществлять мероприятия по приведению (удержанию) негативных отклонений результатов в приемлемом для предприятия диапазоне, т.е. управлять риском.

Различным аспектам управления риском посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых, в том числе Р.М. Качалова, Г.Б. Клейнера, А. Демодарана, Ф. Найта и др. В них отражены теоретико-методологические основы риск-менеджмента предприятий. При этом, на наш взгляд, отдельные методические аспекты управления риском нуждаются в дополнительной проработке. В частности, требуют уточнения последовательность и содержание основных этапов воздействия на риски хозяйственной деятельности промышленных предприятий, чему и посвящена настоящая статья.

## Основная часть

Риски (факторы риска) – это внутренние или внешние по отношению к предприятию события (т.е. возникновение или изменение одного или нескольких обстоятельств), которые могут негативно повлиять на достижение его целей. Типичными рисками промышленных предприятий являются снижение спроса на выпускаемую продукцию, повышение цен на используемые ресурсы, нарушение партнерами обязательств, уход ключевых сотрудников, ухудшение макроэкономических условий, хищения, пожары и др. Ввиду отрицательного влияния на результаты деятельности предприятий, в отношении факторов риска осуществляются меры по управлению, в том числе идентификация, анализ и воздействие [там же, 12].

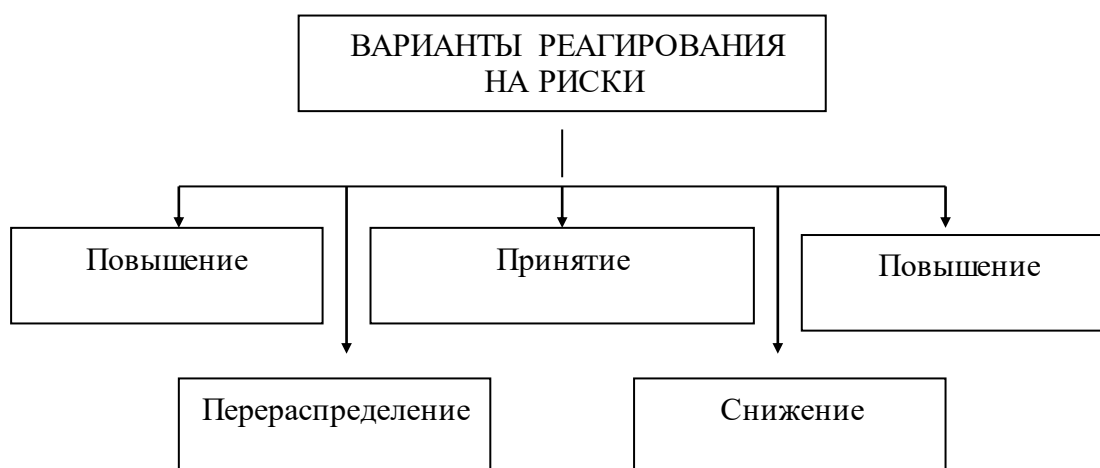
Идентификация рисков предполагает их выявление, определение причин и отрицательных последствий, описание прочих существенных характеристик. Идентификация рисков проводится на этапе планирования хозяйственной деятельности (разработки решений). В процессе реализации запланированного, чаще всего, появляются новые, ранее не обнаруженные риски. Их необходимо своевременно выявлять, а на первоначальном этапе рассматривать в качестве неидентифицированных.

Анализ рисков проводится с целью диагностики уровней отдельных рисков, приемлемости уровней, ранжирования рисков с точки зрения приоритетности воздействия на них. Уровень рисков, в общем случае, определяется как сочетание вероятности и отрицательных последствий

их возникновения. В отношении каждого риска определяются первоначальный (*УР перв*, до воздействия) и приемлемый (*УР прием*, *максимально допустимый*) уровни. На основе сравнения *УР перв* и *УР прием* формулируются выводы о приоритетности рассматриваемого риска с точки зрения осуществления в отношении него модифицирующих воздействий. Чем больше превышение *УР перв* над *УР прием*, тем выше приоритет [Егорова, Кузнецов, Зокирова, www, 203].

Воздействие на риски заключается в выборе, детализации и реализации вариантов реагирования на риски. Составляется и реализуется план, содержащий перечень выявленных рисков, их первоначальный и приемлемый уровни, основной и резервный варианты реагирования, моменты начала и общую продолжительность их осуществления, целевой остаточный уровень рисков (т.е. после воздействия), необходимые ресурсы и лиц, ответственных за реализацию запланированного.

Цель реагирования на риски – обеспечить соответствие их уровней приемлемым значениям. Можно выделить пять основных вариантов реагирования на риски (рис.1).



**Рисунок 1 - Варианты реагирования на риски**

Повышение предполагает осуществление действий, увеличивающих в допустимых пределах (не превышающих приемлемый уровень) вероятность и (или) отрицательные последствия возникновения риска. Например, уменьшение до определенного уровня затрат на рекламу нового товара, может повысить риск не достижения целевого объема продаж. Однако если остаточный уровень риска не превысит приемлемый, то предприятие получит экономию.

Принятие не предполагает каких-либо воздействий на вероятность и последствия возникновения рисков, осуществляется двумя основными способами: активным, когда создается резерв для компенсации возможных потерь (резервирование) и пассивным, когда меры предпринимаются только в случае возникновения негативного события.

Уклонение предполагает отказ от деятельности, ведущей к возникновению рассматриваемого риска. Например, отказ от освоения нестабильных рынков, отношений с партнерами, систематически нарушающими договорные обязательства, использования на невыгодных условиях заемного капитала и т.д.

Перераспределение предполагает осуществление действий по переносу или иному распределению последствий возникновения рисков. Примером перераспределения является

сотрудничество с разными, не связанными друг с другом партнерами, передача части работ в аутсорсинг, страхование рисков.

Снижение предполагает осуществление предприятием действий по уменьшению вероятности и (или) последствий возникновения рисков. Примером действий по уменьшению вероятности риска является тщательная проработка концепции и отдельных этапов реализации инновационного проекта, формирование квалифицированной команды руководителей и исполнителей, что позволяет снизить вероятность неудачи проекта. Примером уменьшения последствий является формирование и отработка планов действий предприятия в различных кризисных ситуациях (например, в условиях значительных негативных изменений во внешней и внутренней среде, при стихийных бедствиях и т.д.).

Планирование воздействия на идентифицированные риски хозяйственной деятельности промышленных предприятий можно, на наш взгляд, осуществлять в три этапа.

На первом этапе риски подразделяются на две категории: регулируемые и нерегулируемые. К регулируемым относятся риски, значение уровня которых предприятие способно изменять в желаемую сторону, к нерегулируемым – риски, на значение уровня которых предприятие воздействовать не может. Например, значение уровня таких рисков, как осуществление ошибок при проектировании нового продукта или возникновение пожаров на производстве обычно может быть изменено с помощью осуществляемых предприятием мероприятий. Значения уровней таких рисков как снижение покупательной способности целевых клиентов или появление дополнительных законодательных ограничений предприятие обычно модифицировать не может.

На втором этапе в зависимости от регулируемости и соотношения между значениями первоначального и приемлемого уровней, для каждого риска подбираются один или несколько вариантов реагирования. При этом можно воспользоваться предложенными авторами рекомендациями, представленными на рис. 2.

	<b>Риски со значением уровня, не превышающим приемлемое значение</b>	<b>Риски со значением уровня, превышающим приемлемое значение</b>
<b>Регулируемые риски</b>	Повышение, принятие	Принятие, уклонение, перераспределение, снижение
<b>Нерегулируемые риски</b>	Принятие	Принятие, уклонение

**Рисунок 2 - Матрица вариантов реагирования на риски**

Повышение может применяться в отношении регулируемых рисков, когда значение их первоначального уровня ниже приемлемого и его повышение является экономически целесообразным.

Принятие может применяться в отношении как регулируемых, так и не регулируемых рисков, когда значение их первоначального уровня меньше либо равно значению приемлемого уровня. Также может применяться, если значение первоначального уровня риска незначительно превышает значение приемлемого, но использование прочих мер реагирования либо невозможно, либо нецелесообразно. Одновременно значение приемлемого уровня повышается до значения первоначального уровня.

Уклонение может применяться в отношении как регулируемых, так и не регулируемых рисков, если значение их первоначального уровня является критическим, значительно

превышающим значение приемлемого уровня и отсутствуют альтернативные эффективные способы реагирования.

Перераспределение и снижение могут применяться в отношении регулируемых рисков, если значение их первоначального уровня превышает значение приемлемого уровня.

На третьем этапе разрабатываются конкретные меры реагирования на риски. Если в отношении отдельных рисков меры реагирования являются обязательными, установленными государством, регуляторами или нормативами (например, создание обязательного резерва, осуществление обязательного страхования и т.д.), то они обязательно включаются в план воздействия на риски. Если среди данных мер существуют альтернативы, то выбираются позволяющие достичь приемлемого уровня риска с минимальными затратами. Если в отношении реагирования на факторы риска жестких требований не установлено, то предприятие разрабатывает меры, основываясь на принципах целесообразности и эффективности.

Меры в отношении идентифицированных рисков могут подразумевать как отдельные варианты реагирования (например, принятие), так и их комплекс (например, перераспределение и снижение). Меры должны соответствовать значениям уровней риска и у предприятия должно быть достаточно ресурсов для их осуществления. Меры должны позволять не только привести значения уровней факторов риска к приемлемым значениям, но и достичь целей предприятия в отношении прибыльности и конкурентоспособности.

В случае, когда в отношении фактора риска потенциально могут быть применены альтернативные меры реагирования, в качестве основной выбирается наиболее привлекательная по соотношению затрат и выгод. При этом необходимо учесть прямые и альтернативные затраты; возможные дополнительные затраты, связанные с реагированием на вторичные риски (которые могут возникнуть в результате реализации меры реагирования); влияние на затраты, связанные с реагированием на другие риски; степень влияния на экономическую эффективность хозяйственной деятельности предприятия. Прочие меры реагирования могут рассматриваться в качестве резервных.

Для обеспечения своевременного реагирования на неидентифицированные риски рекомендуется создание резерва ресурсов (например, в объеме 5-10% от общего объема затрат, связанных с воздействием на риски). При последующей идентификации данных рисков для определения мер воздействия может быть применена описанная выше процедура.

Далее план воздействия на риски реализуется. Одновременно осуществляется мониторинг, предполагающий периодический пересмотр рисков хозяйственной деятельности с целью корректировки их оценок, выявления новых рисков и диагностики статуса мероприятий по воздействию. Лица, отвечающие за реализацию плана воздействия на риски, должны периодически отчитываться перед соответствующим руководителем, характеризуя эффективность осуществления плана, информируя о непредвиденных последствиях и требуемых коррективах.

## Заключение

В нашем исследовании показано содержание воздействия на риски. Представлено краткое описание базовых вариантов реагирования на риски, в том числе повышение, принятие, уклонение, перераспределение и снижение. Описаны последовательность и содержание этапов воздействия на риски хозяйственной деятельности промышленных предприятий. Предложено различать регулируемые и нерегулируемые риски, дана их характеристика. Сформулированы

рекомендации по выбору вариантов реагирования в зависимости от регулируемости рисков и соотношения между их первоначальным и приемлемым уровнями. В работе использовался комплекс научных методов, в том числе системный подход, логический анализ и синтез, изучение научной литературы и формализация.

### Библиография

1. ГОСТ Р ИСО 31000:2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство. 2010. 19 с.
2. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011. Методы оценки риска. 2012. 70 с.
3. Грачева М.В., Ляпина С.Ю. Управление рисками в инновационной деятельности. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. 351 с.
4. Егорова А.О., Кузнецов В.П., Зокирова Н.К. Особенности влияния факторов риска на деятельность предприятий машиностроения. URL: [vestnik.mininuniver.ru](http://vestnik.mininuniver.ru)
5. ИСО 31000:2018. Менеджмент риска. Руководство. 2018. 18 с.
6. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. М.: Дело, 2003. 360 с.
7. Поташник Я.С., Севрюкова А.А. Управление уровнем риска инновационных проектов промышленных предприятий // Научное обозрение. 2016. №16. С. 202-204.
8. Поташник Я.С., Храбан Г.С. Определение требований к доходности капитала инновационно-инвестиционного проекта. URL: [vestnik.mininuniver.ru](http://vestnik.mininuniver.ru)
9. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК\*). М.: Олимп-Бизнес, 2014. 590 с.
10. Стандарты управления рисками. Федерация европейских ассоциаций риск-менеджеров, 2008. 16 с.
11. Управление рисками организаций. Интегрированная модель. Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO), 2014. 111с.

## Planning the impact on the risks of industrial enterprises

**Yaroslav S. Potashnik**

PhD in Economics,  
Associate Professor at the Department of Enterprise Economics,  
Nizhny Novgorod State Pedagogical University,  
603004, 9, Chelyuskintsev st., Nizhny Novgorod, Russian Federation;  
e-mail: [econ.nn@yandex.ru](mailto:econ.nn@yandex.ru)

**Svetlana N. Kuznetsova**

PhD in Economics,  
Associate Professor at the Department of Enterprise Economics,  
Nizhny Novgorod State Pedagogical University,  
603004, 9, Chelyuskintsev st., Nizhny Novgorod, Russian Federation;  
e-mail: [dens@52.ru](mailto:dens@52.ru)

### Abstract

Uncertainty determines the possibility of deviations of actual economic results of industrial enterprises from target values. To ensure that the amplitude of these deviations is consistent with an acceptable level, an impact on risks is carried out. This article is devoted to clarifying the sequence and content of the main stages of the impact on the risks of economic activities of industrial enterprises. In particular, the article presents a description of such concepts as “uncertainty”, “risk”, “risks”, “risk level”, and gives reasons for uncertainty in the management of an industrial enterprise.

The content of the impact on risks is shown. A brief description of the basic options for responding to risks, including raising, accepting, evading, redistributing and reducing, is presented. The sequence and content of the stages of impact on the risks of economic activities of industrial enterprises are described. It is proposed to distinguish between regulated and unregulated risks, their characteristics are given. Recommendations on the choice of response options are formulated depending on the controllability of risks and the ratio between their initial and acceptable levels. We used a set of scientific methods, including a systematic approach, logical analysis and synthesis, the study of scientific literature and formalization.

### For citation

Potashnik Ya.S., Kuznetsova S.N. (2018) Planirovanie vozdeistviya na riski promyshlennykh predpriyatii [Planning the impact on the risks of industrial enterprises]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (12A), pp. 292-298.

### Keywords

Risk, risk management, impact, industrial enterprise, economy.

### References

1. Egorova A.O., Kuznetsov V.P., Zokirova N.K. *Osobennosti vliyaniya faktorov riska na deyatelnost' predpriyatii mashinostroeniya* [Features of the influence of risk factors on the activities of engineering enterprises]. Available at: [vestnik.mininuniver.ru](http://vestnik.mininuniver.ru) [Accessed 12/12/2018]
2. (2010) *GOST R ISO 31000:2010. Menedzhment riska. Printsipy i rukovodstvo* [GOST R ISO 31000: 2010. Risk management. Principles and leadership].
3. (2012) *GOST R ISO/IEC 31010-2011. Metody otsenki riska* [GOST R ISO / IEC 31010-2011. Risk assessment methods].
4. Gracheva M.V., Lyapina S.Yu. (2010) *Upravlenie riskami v innovatsionnoi deyatelnosti* [Risk management in innovation]. Moscow: YuNITI-DANA Publ.
5. (2018) *ISO 31000:2018. Menedzhment riska. Rukovodstvo* [ISO 31000: 2018. Risk management. Manual].
6. Knight F. (2003) *Risk, neopredelennost' i pribyl'* [Risk, uncertainty and profit]. Moscow: Delo Publ.
7. Potashnik Ya.S., Khraban G.S. *Opredelenie trebovaniy k dokhodnosti kapitala innovatsionno-investitsionnogo proekta* [Determination of capital return requirements of an innovation and investment project.]. Available at: [vestnik.mininuniver.ru](http://vestnik.mininuniver.ru) [Accessed 12/12/2018]
8. Potashnik Ya.S., Sevryukova A.A. (2016) *Upravlenie urovnem riska innovatsionnykh proektov promyshlennykh predpriyatii* [Managing the risk level of innovation projects of industrial enterprises]. *Nauchnoe obozrenie* [Scientific Review], 16, pp. 202-204.
9. (2014) *Rukovodstvo k Svodu znaniy po upravleniyu proektami (Rukovodstvo PMBOK\*)* [Guide to the Body of Knowledge in Project Management (PMBOK Guide \*)]. Moscow: Olimp-Biznes Publ.
10. (2008) *Standarty upravleniya riskami* [Risk management standards]. Federation of European Risk Management Associations.
11. (2014) *Upravlenie riskami organizatsii. Integrirovannaya model'* [Risk management organizations. Integrated model]. COSO.