

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

На правах рукописи



**Сорокотягина Владимира Леонидовна**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА  
В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

**Диссертация**  
на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук

Экземпляр диссертации идентичен  
по содержанию другим  
экземплярам, которые были  
представлены в диссертационный  
совет  
Ученый секретарь диссертационного  
совета Д 01.001.01  
канд. гос. упр., доцент  
Кретьева А.В.



Научный руководитель:  
кандидат экономических наук, доцент  
Филиппова Юлия Александровна

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ.....	12
1.1. Эволюция научно-теоретических подходов к развитию риск-менеджмента предприятий.....	12
1.2. Экономические предпосылки развития риск-менеджмента на предприятиях.....	27
1.3. Зарубежный опыт развития риск-менеджмента.....	46
Выводы к главе 1.....	62
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К РИСК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРЕДПРИЯТИЙ .....	64
2.1. Проблемы и перспективы развития риск-менеджмента на предприятиях Донецкой Народной Республики.....	64
2.2. Институциональный подход к развитию риск-менеджмента предприятий Донецкой Народной Республики .....	87
2.3. Система факторов возникновения и развития риск-менеджмента предприятий.....	102
Выводы к главе 2.....	118
ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К РИСК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	121
3.1. Концептуальный подход к развитию риск-менеджмента предприятий.....	121
3.2. Модель структурирования предприятий по уровню экономических рисков .....	139
3.3. Научно-методический подход к государственному регулированию процесса развития риск-менеджмента предприятий.....	152

Выводы к главе 3.....	167
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	170
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	172
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	192
Приложение А. Справки о внедрении результатов диссертационного исследования.....	193
Приложение Б. Систематизация финансовых рисков предприятия.....	197
Приложение В. Характеристика международных стандартов риск-менеджмента.....	199
Приложение Г. Хронология создания основополагающих международных стандартов риск-менеджмента.....	200
Приложение Д. Классификация факторов риска согласно стандарту FERMA RMS.....	201
Приложение Е. Анализ зарубежной академической базы риск-менеджмента.....	202
Приложение Ж. Факторы возникновения экономических рисков.....	204
Приложение И. Показатели оценки уровня экономического риска предприятий.....	205

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Находясь в условиях военно-политического конфликта, состояние экономики Донецкой Народной Республики характеризуется увеличением количества дестабилизирующих факторов, снижением качества жизни населения, максимизацией возникновения рисков событий как на микро-, так и на макроуровне. Кроме того, наблюдается ограниченность необходимых ресурсов для разработки и реализации программ государственной поддержки в контексте развития системы риск-менеджмента в управлении предприятиями.

Существующие методические подходы к риск-менеджменту предприятий утратили свою целесообразность в современных экономических реалиях, т.к. были ориентированы на минимизацию потерь вследствие наступления рисков события, а не на предотвращение или недопущение риска посредством прогнозирования и стратегического планирования.

Вышеизложенные проблемы актуализируют необходимость разработки теоретических, концептуальных основ и практических рекомендаций по совершенствованию методических подходов к развитию риск-менеджмента в управлении предприятиями Донецкой Народной Республики.

**Степень разработанности темы исследования.** В научной литературе существует большое количество работ в сфере управления рисками. Наиболее значимыми зарубежным учеными в области развития теории риска и управления экономическими рисками как значимого фактора устойчивого развития предприятия являются: Ю. Бригхэм [15], В. Гржибовский [156], Дж. М. Кейнс [47], А. Маршалл [62], О. Моргенштерн [69], Ф. Найт [67], Дж. Нейман [69], А. Пигу [87] и др.

Общие проблемы рискологии и риск-менеджмента, а также вопросы систематизации, структурирования и методологии анализа рисков исследованы в

работах И.А. Бланка [11], Н.В. Ващенко [17], О.В. Веретенниковой [18], В.Н. Гончарова [9], Т.Л. Ивановой [43], Т.В. Коваленко [50], Е.И. Макаровой [58], Ю.Л. Петрушевского [86], В.В. Петрушевской [85], В.Ю. Припотня [90], Л.А. Овчаренко [80], З.Н. Омаровой [81], А.В. Саенко [85], В.Т. Севрук [94], Ю.А. Филипповой [123; 124], Т.В. Щелоковой [130], А.И. Ярембаша [137] и др. Значительный вклад в вопросы оценки экономического риска внесли Х.А. Абасова [1], И.Т. Балабанов [6], У. Ривечио [163], А.М. Чекалдин [132], А.С. Шапкин [127] и др.

Вопросами отдельных аспектов управления предприятиями занимались такие ученые, как И.Ю. Беганская [8], М.Л. Братковский [13], А.М. Букреев [16], В.В. Дорофиенко [35], Л.Б. Костровец [52], А.В. Кретьова [53], О.Л. Некрасова [70], Р.В. Ободец [79], В.В. Подгорный [88], И.Ф. Пономарев [89], Б.Г. Шелегеда [128] и др.

Несмотря на достаточную разработанность указанной проблематики, остается ряд нерешенных вопросов, связанных с развитием и регулированием методических подходов к развитию риск-менеджмента в управлении предприятиями, которые были бы адаптированы к условиям динамично меняющейся экономической среды.

Указанное в совокупности и обусловило выбор темы диссертации, ее логико-структурное построение, объект, предмет, цель и задачи.

**Цель и задачи исследования.** Целью исследования является комплексное обоснование научно-методических основ и практических рекомендаций по развитию риск-менеджмента для обеспечения эффективного управления предприятиями в современных экономических условиях.

В соответствии с поставленной целью сформулированы следующие задачи исследования:

обобщить теоретико-методические основы развития риск-менеджмента в управлении предприятиями с учетом зарубежного опыта;

определить особенности и проблемы развития риск-менеджмента на предприятиях Донецкой Народной Республики;

сформировать институциональный подход к развитию риск-менеджмента на предприятиях Донецкой Народной Республики;

предложить подходы к классификации факторов и принципов развития риск-менеджмента на предприятиях Донецкой Народной Республики в контексте современных тенденций;

разработать концептуальный подход к развитию риск-менеджмента предприятий, который базируется на организационно-экономическом механизме риск-менеджмента;

усовершенствовать модель структурирования предприятий по уровню экономических рисков на основе формирования векторов граничных значений;

обосновать научно-методический подход к государственному регулированию риск-менеджмента предприятий.

**Объектом исследования** является процесс управления развитием риск-менеджмента.

**Предметом исследования** выступают методические подходы к развитию риск-менеджмента в управлении предприятиями.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент), в частности, п. 10.12. Процесс управления организацией, ее отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы.

**Научная новизна полученных результатов** заключается в разработке теоретических положений, методических и практических рекомендаций, направленных на развитие риск-менеджмента как условия эффективного управления предприятиями в процессе обеспечения устойчивого роста экономики Донецкой Народной Республики.

К числу основных результатов, определяющих научную новизну

исследования, относятся следующие:

*усовершенствованы:*

институциональный подход к риск-менеджменту предприятий, который, в отличие от существующей практики риск-менеджмента, направлен на тесную интеграцию органов власти, образовательных учреждений и предприятий всех форм собственности;

концептуальный подход к развитию риск-менеджмента предприятий, который, в отличие от существующих, базируется на организационно-экономическом механизме риск-менеджмента, что позволяет обеспечить стабильное функционирование и развитие предприятий;

модель структурирования предприятий по уровню экономических рисков, позволяющая выявить как уровень экономического риска в целом, так и его частные критерии на основе формирования векторов граничных значений;

научно-методический подход к государственному регулированию риск-менеджмента предприятий, включающий разработку государственного стандарта риск-менеджмента предприятий, который позволит выстроить систему управления различными видами рисков;

*получили дальнейшее развитие:*

необходимость перехода от традиционного подхода риск-менеджмента к прогрессивному подходу, который базируется на быстром анализе меняющейся обстановки и позволяет выявить новые существенные риски в процессе осуществления хозяйственной деятельности предприятий;

теоретико-методические подходы к развитию риск-менеджмента в управлении предприятиями за счет уточнения различий в трактовке понятий «менеджмент» и «управление», заключающихся в отличительных сущностных характеристиках категорий – «менеджмент», в отличие от «управления», направлен на создание самоорганизующейся системы, способной развиваться в любых условиях путем грамотного распределения и использования ресурсов;

подходы к классификации факторов и принципов существующей системы

риск-менеджмента предприятий за счет их укрупнения и выделения таких дополнительных принципов, как необратимость и неизбежность экономических рисков.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Теоретическая значимость полученных результатов заключается в комплексном обосновании научно-методических подходов к риск-менеджменту предприятий в Донецкой Народной Республике как условию дальнейшего экономического развития государства.

Практическое значение полученных результатов заключается в доведении теоретических и научно-методических положений, выводов и обобщений, представленных в диссертации, до уровня конкретных предложений и рекомендаций по развитию риск-менеджмента предприятий.

Усовершенствованный научно-методический подход к государственному регулированию процесса развития риск-менеджмента предприятий, включающий разработку государственного стандарта риск-менеджмента и позволяющий выстроить систему управления различными видами рисков, предложен к внедрению в деятельность Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики (справка от 19.05.2022 № 01/1324).

Результаты научных исследований использованы в деятельности ООО «ПИК ПРОМ». Разработанный организационно-экономический механизм риск-менеджмента предприятий позволил идентифицировать проблемы и сформировать соответствующие рекомендации по совершенствованию риск-менеджмента (справка от 16.05.2022 № 203).

Теоретические и научно-методические положения работы используются в учебном процессе ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» при преподавании учебных дисциплин «Финансы организаций», «Финансовый менеджмент», «Корпоративный риск-менеджмент», «Финансовый менеджмент (продвинутый



уровень)» (справка о внедрении от 06.04.2022 № 01-06/410).

Диссертация является законченным научным исследованием, которое выполнено в ГОСУДАРСТВЕННОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» согласно тематике научно-исследовательских работ по теме «Совершенствование теоретических основ финансового управления экономикой» (номер государственного учета НИОКТР от 25.04.2019 № 0119D000078).

Справки о внедрении результатов исследования приведены в Приложении А.

**Методология и методы исследования.** Методологической и теоретической основой диссертации являются научные положения фундаментальных и прикладных исследований в области экономической теории, менеджмента, труды отечественных и зарубежных ученых различных отраслей экономической науки, в которых приведены фундаментальные теории развития риск-менеджмента предприятий.

Для достижения поставленной цели в диссертации использовались следующие общенаучные методы исследования: системного подхода и систематизации – при обобщении теоретико-методических основ развития риск-менеджмента в управлении предприятиями; анализа и синтеза – при изучении вопросов управления рисками в контексте зарубежного опыта, а также при определении фундаментальных и ключевых причин возникновения проблем в сфере риск-менеджмента; сравнения и обобщения – при изучении состояния и проблем развития риск-менеджмента предприятий Донецкой Народной Республики; системно-структурного анализа – при формировании институционального подхода к развитию риск-менеджмента предприятий; логического обобщения результатов – при формировании концептуального подхода к развитию риск-менеджмента; экономико-математический метод – при разработке модели структурирования предприятий по уровню экономических рисков; индукции и дедукции – при обосновании научно-методического подхода

к государственному регулированию риск-менеджмента предприятий; абстрактно-логический метод – при теоретическом обобщении и формировании выводов.

Для обработки экономической информации, построения таблиц, графиков, диаграмм, схем использован пакет прикладных программ Microsoft Office®.

Информационной базой исследования послужили нормативные правовые акты Донецкой Народной Республики и Российской Федерации, официальные статистические данные, официальные отчеты о развитии экономики, материалы монографических исследований, научная и периодическая литература, а также результаты исследований автора.

#### **Положения, выносимые на защиту:**

1. Теоретико-методические разработки по основам развития риск-менеджмента в управлении предприятиями с учетом зарубежного опыта.
2. Результаты исследования относительно особенностей и проблем развития риск-менеджмента на предприятиях Донецкой Народной Республики.
3. Институциональный подход к развитию риск-менеджмента на предприятиях Донецкой Народной Республики.
4. Подходы к классификации факторов и принципов развития риск-менеджмента на предприятиях Донецкой Народной Республики в контексте современных тенденций.
5. Концептуальный подход к развитию риск-менеджмента предприятий, который базируется на организационно-экономическом механизме.
6. Модель структурирования предприятий по уровню экономических рисков на основе формирования векторов граничных значений.
7. Научно-методический подход к государственному регулированию процесса развития риск-менеджмента предприятий.

**Степень достоверности и апробация результатов.** Широкий диапазон теоретического и эмпирического материала при изучении вопросов риск-менеджмента, трудов ведущих зарубежных и отечественных ученых в сфере управления рисками подтверждает достоверность полученных автором результатов, выводов и рекомендаций.

Основные положения и результаты исследования докладывались и опубликованы на научных и научно-практических конференциях различных уровней, в т.ч.: «Scientific research: global and local perspectives» (г. Дублин, 2018 г.), «Global challenges of contemporary issues» (г. Париж, 2018 г.), «Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право» (г. Севастополь, 2018 г.), «Региональные детерминанты и закономерности развития экономики» (г. Ставрополь, 2018 г.), «Формирование креативного предпринимателя: воспитание лидерских качеств и поиск новых направлений бизнеса» (г. Курск, 2018 г.), «Приоритетные векторы развития промышленности и сельского хозяйства» (г. Макеевка, 2018 г.), «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» (г. Донецк, 2018-2021 гг.), «ЭМПИ: экономика, менеджмент, прикладная информатика» (г. Брянск, 2019 г.), «Управление социально-экономическими системами, правовые и исторические исследования: теория, методология и практика» (г. Брянск, 2019), «Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы» (г. Донецк, 2019 г.), «Актуальные проблемы социально-гуманитарных исследований в экономике и управлении» (г. Брянск, 2021 г.).

**Публикации.** По теме диссертации опубликованы 25 научных работ, в том числе: 11 статей в рецензируемых научных изданиях, 14 работ апробационного характера. Общий объем публикаций составляет 7,38 п.л., из них 7,00 п.л. принадлежат лично автору.

Из научных трудов, опубликованных в соавторстве, в диссертации используются только самостоятельно полученные научные результаты и практические рекомендации.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ

## 1.1. Эволюция научно-теоретических подходов к развитию риск-менеджмента предприятий

На современном этапе экономического развития Донецкой Народной Республики для достижения социально-экономического роста в государстве целесообразно обеспечить стабильное и успешное функционирование действующих предприятий, а также создание новых предприятий на рынке, что становится возможным благодаря грамотному конструированию процесса управления абсолютно каждым предприятием.

Категория «управление» является многозначным и разноплановым термином, который берет свое начало, исходя из философских, психологических и педагогических аспектов, следовательно, сущность данной дефиниции в течении довольно продолжительного времени активно изучается представителями разных наук и научных направлений. Анализируя и обобщая литературные источники можно увидеть многообразие подходов к определению данного термина.

Согласно В.И. Далю «управлять» – давать направление, заставлять идти правильным, нужным путём, приводить в порядок, одолевая препоны, трудности, своеволие [31]. Субъектами управления, даже в отношении самих себя, выступают люди в определённом статусе, объектами – те дела, которыми они целенаправленно занимаются. Следовательно, отсюда вытекает многообразие объектов управления, затрагивающее все стороны человеческой жизнедеятельности.

В толковом словаре С.И. Ожегова дается следующая трактовка: «управлять – т.е. направлять ход, движение, деятельность, действия, руководить» [119]. Управление трактуется как руководство, т.е. направляющая деятельность руководителя.

Следует отметить, что в широком понимании под управлением понимается функция организованных систем, позволяющая обеспечивать сохранение их определенной структуры, поддержание цели деятельности.

В целом имеющиеся в современной экономической литературе подходы к определению термина «управление» представляется возможным сгруппировать определенным образом, используя многовариативный подход к данному определению (таблица 1.1).

Следует отметить, что, исходя из проведенного анализа, под управлением в целом понимается процесс влияния управляющего субъекта на управляемый объект с целью достижения заданного результата, для чего предполагается организация слаженной работы всех существующих звеньев в структуре и при необходимости корректировка данной деятельности. Объектов управления может быть великое множество, например, физическое или юридическое лицо, различные технические устройства и механизмы, проекты, базы данных, экономические категории, химические реакции, организации и т.д.

Однако анализ научной литературы показал, что многие авторы в дефиницию «управление» включают признаки менеджмента, а именно: наличие определенной структуры и взаимосвязей между элементами данной структуры, наличие результатов, ожидаемых от воздействия на данную структуру, наличие условий, необходимых субъекту управления для качественного воздействия на управляемый объект и т.д.

Исследователь П. Друкер [36] отмечает полисемантический характер менеджмента, так как данный термин включает в себя и определенную функцию, и социальный статус людей, ее выполняющих, и учебную дисциплину, и область научного исследования. Вместе с тем, он отмечает, что для организаций, не имеющих отношение к бизнесу, как правило, не говорят о менеджменте и

менеджерах. Следовательно, понятие «менеджмент» по отношению к понятию «управление», надо рассматривать, как часть по отношению к целому.

Таблица 1.1 – Научные подходы к определению термина «управление»  
[составлено автором]

Наименование подхода	Сущность дефиниции	Авторы
Управление как наука	Система создания, систематизации и распространения упорядоченных знаний о том, как осуществлять управленческую деятельность.	Ф.Тейлор [166], А.А. Богданов [56], А.В. Сурин [117].
Управление как искусство	Способность результативно применять знания об управлении в конкретной ситуации для достижения наиболее выгодного результата.	Б.Ф. Трентовский [51], Ю.Л. Муравьев [66], Я.С. Улицкий [121].
Управление как функция	Целенаправленное воздействие на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия на получение желаемых результатов.	А. Файоль [122], О.В. Сахарова [93], Л.С. Ружанская [92].
Управление как деятельность	Вид деятельности, направленной на достижение определенных целей управления путем рационального использования ресурсов.	А.П. Егоршин [37], Н.М. Катышева [46], С. А. Езопова [38].
Управление как аппарат	Совокупность структур и людей, характер связей между элементами структуры, степень централизации, ответственность работников, выполняющих различные задачи в общем аппарате с целью достижения заданных целей.	В.П. Сидоров [95], И.В. Водопьянов [20], М.А. Малышева [61].
Управление как процесс	Совокупность управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных перед организацией целей посредством преобразования входящих ресурсов в соответствующую продукцию на «выходе».	В.В. Крыжко [54], А.Б. Зеленцов [42], Т.Ю. Грубич [29].
Управление как руководство	Деятельность руководителя, направленная на достижение определенных результатов, определение направления движения управляемого объекта.	В.И. Даль [31], С.И. Ожегов [119], И.И. Абрегова [2].

Необходимо отметить, что развитие менеджмента началось в начале XX столетия и связано с учением Ф. Тейлора о принципах научного управления [166]. Следовательно, менеджмент не только тесно связан с управлением, но и

базируется на нем.

Первоначально слово «менеджмент» означало «умение объезжать лошадей». Оно произошло от глагола «to manage» (управлять), а тот, в свою очередь, — от латинского «manus» (рука). Таким образом, менеджмент буквально означает «руководство людьми».

Согласно «Толковому словарю русского языка» менеджмент определяется как «искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами» [120]. Таким образом, термин «управление» практически отождествляется с «менеджментом», так как нецелесообразно, проводить четкие различия между «управлением» и «искусством управления».

В финансово-инвестиционном толковом словаре указано, что «менеджмент – комбинированная область науки и практики, включающая вопросы политики и управления» [125]. Т.е. целесообразно определить менеджмент как область управленческой и хозяйственной деятельности, обеспечивающую рациональное управление экономическими процессами.

Проведенный анализ указывает на то, что подавляющее большинство исследователей определяет менеджмент важнейшей составной частью управления, но лишь в рыночных условиях хозяйствования.

Зарубежные исследователи М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури определяли менеджмент как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения организационных целей [82].

И.Н. Герчикова под менеджментом понимает самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение фирмой, действующей в рыночных условиях хозяйствования, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента [27].

А.В. Спатарь отмечает, что менеджмент – особая форма экономической деятельности, направленная на управление хозяйствующими субъектами в

различных сферах общества для эффективного достижения поставленных перед ними целей посредством особых путей и методов при использовании наиболее экономичного сочетания ресурсов [116].

По словам В.В. Дорофиевского прогрессивный менеджмент – это сбалансированная система управления бизнесом, при которой организация обладает способностью грамотно и эффективно вести конкурентную борьбу, непрерывно обучаться, быстро самостоятельно развиваться, создавать уникальные компетенции высокого уровня, уникальные технологии, бизнес-процессы, умения и навыки взаимодействия, максимально отвечающие потребностям конкретного бизнеса, быстро и эффективно реагировать на возникающие кризисы [35].

А.М. Чекалин выделяет менеджмент в качестве управления бизнес-процессами в организации, в ходе которого субъект управления воздействует на объект. При этом сущность менеджмента заключается в достижении руководством целей организации, используя физический труд, интеллект и мотивы поведения персонала [132].

Анализируя представленные выше определения, целесообразно отметить, что понятие менеджмента более узкое относительно понятия управления. Т.е. менеджмент – специфический тип управления. С позиции логического анализа представляется возможным следующее заключение: менеджмент является частным процессом, а управление – общим.

Дефиниции менеджмента и управления опираются на различные концептуальные принципы, которые не противопоставляются друг другу, а комбинируются между собой (таблица 1.2).

При этом эффективность данной системы принципов будет возрастать прямо пропорционально осознанию специфики менеджмента в пределах общего управления объектом. Данная специфика выражается, прежде всего, в следующем: главная приоритет менеджмента – человеческий фактор и развитие человеческого потенциала; обязательное наличие рыночных механизмов (к примеру, воздействие экономического риска, экономическая конкуренция и т.д.);



технологии менеджмента, заключающиеся в разработке принятия управленческих решений, участии персонала в функционировании организации на всех уровнях управления и т.д.; лидерство; профессионализм; корпоративная ответственность и др.

Таблица 1.2 – Концептуальные различия понятий «менеджмент» и «управление» [составлено автором]

Термин	Основополагающие характеристики
Управление	<p>Наличие системы: управляющей и управляемой.</p> <p>Управляемость как реакция на определенное воздействие.</p> <p>Наличие централизации, необходимой для эффективного функционирования системы.</p> <p>Способность системы поддерживать стабильными определенные величины (гомеостат).</p> <p>Наличие у системы определенных свойств, не присущих ее элементам (эмерджентность).</p> <p>Управление как категория более широкое понятие, поскольку предполагает управление различными техническими ресурсами.</p> <p>Управление предполагает взаимодействие «человек-машина», а не «человек-человек».</p>
Менеджмент	<p>Ключевое условие – наличие человеческого фактора.</p> <p>Экономика менеджмента, выраженная посредством ресурсов и затрат.</p> <p>Целеполагание.</p> <p>Корпоративный дух и сотрудничество.</p> <p>Конкуренетоспособность.</p> <p>Основной способ существования системы достигается путем ее развития.</p> <p>Интеллектуальный потенциал.</p>

Необходимо понимать, что понятия менеджмента и управления, несомненно, имеют общие черты, но, тем не менее, имеют и различия. Менеджмент содержит общие черты управления, однако дополняет и углубляет их с целью решения проблемы в определенной ситуации посредством грамотного сочетания и взаимодействия различных инструментов на практике. Менеджмент направлен на создание самоорганизующейся системы, которая будет развиваться в любых условиях путем грамотного распределения и использования ресурсов.

В целом, ключевой тезис хитросплетения дефиниций «менеджмент» и «управление» состоит в следующем: менеджмент – это всегда управление, однако управление – это не всегда менеджмент.

Управление предприятием можно определить как менеджмент, поскольку оно представляет собой определенный процесс, в ходе которого осуществляется планирование, организация, мотивация и контроль, корректировка деятельности, выполняемые всеми сотрудниками организации для достижения намеченных целей, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Процесс управления отображен на рисунке 1.1.

Ключевая цель, к которой стремится управление предприятием, состоит в том, чтобы рационально и эффективно использовать все имеющиеся в наличии ресурсы (трудовые, финансовые, материальные, нематериальные, информационные и т.д.) для достижения конкретной цели при одновременной минимизации потенциальных рисков событий.

Управление предприятием является систематическим воздействием на функционирование всех структурных элементов для обеспечения их согласованной работы с целью достижения поставленных целей и задач.

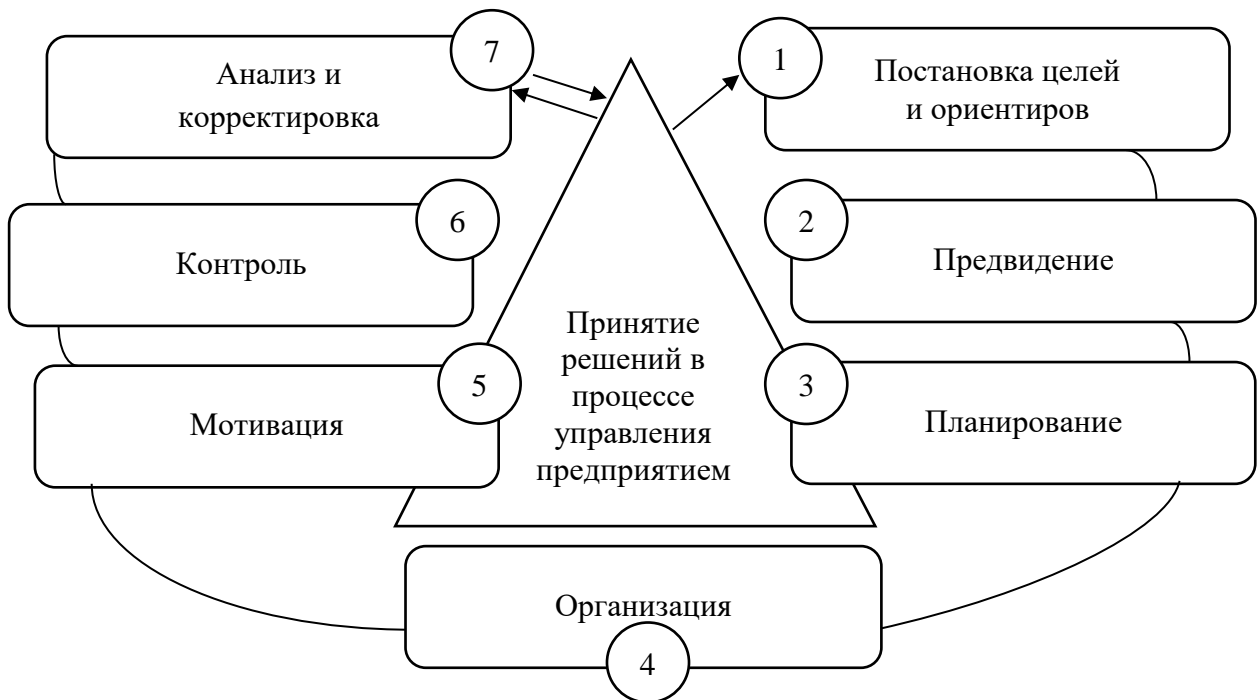


Рисунок 1.1 – Процесс управления предприятием [составлено автором]

Несомненно, одним из ключевых элементов функционирования и динамического развития бизнеса является слаженная система управления, а также

поддержание высокого уровня управленческой культуры на предприятии, что невозможно без реализации определенных функций управления организацией, представленных на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Функциональные блоки управления предприятием [составлено автором]

Реализация вышеуказанных функциональных блоков обязательна при организации процесса управления предприятием, особенно в случае его функционирования в нестабильной экономико-политической обстановке. Исследование внешней среды и прогноз ее изменений необходимо осуществлять с целью обеспечения комфортного состояния предприятия в соответствии с условиями внешней среды его функционирования, а также с целью прогнозирования его дальнейшего развития и недопущения рисков событий. Адекватная реакция на изменение внешней среды необходима для поддержки принятия управленческих решений на основе уже имеющихся данных. Сущность данного функционального блока состоит в том, чтобы принятые управленческие решения соответствовали условиям быстро изменяющейся внешней среды функционирования предприятия и обеспечивали его стабильную деятельность в дальнейшем.

Мониторинг состояния предприятия подразумевает под собой контроль,

анализ и оценку состояния процесса управления посредством наблюдения за ним в динамике. Также сюда входит анализ факторов, воздействующих на процесс управления предприятием. Мониторинг основывается на определенных исходных данных, необходимых для наблюдения, т.е. на заданных параметрах оценки состояния процесса управления. Кроме данных параметров целесообразно анализировать показатели, формирующие каждый параметр в частности. Мониторинг осуществляется в два этапа: на основе первичной информации и на основе обобщенной информации, полученной из первичных источников. Управление издержками предприятия осуществляется с целью анализа издержек производства и определения вероятных путей их снижения. Отчетность предприятия позволяет решить вопросы в области финансово-экономического взаимодействия с внутренней и внешней средой предприятия, а также вопросы, связанные с учетом и контролем финансово-хозяйственных показателей деятельности.

Для успешной реализации функций процесса управления предприятием необходимо использовать различные инструменты управления, среди них целесообразно выделить:

управление отношениями с клиентами, под которым понимается всеобъемлющий сбор информации для более полноценного понимания желаний и требований клиентов с целью их удержания и приобретения новых потребителей;

сегментация клиентов, т.е. разделение рынков на группы потребителей, которым присущи общие черты, с целью создания определенного продукта, предложения, маркетинговой программы;

персонализированный маркетинг, т.е. организация перманентного общения с постоянным клиентом с целью создания индивидуализированных продуктов или услуг;

миссия предприятия, под которой понимается определение целей предприятия, подходов к управлению, позиции на рынке в будущем;

сбалансированная система показателей эффективности деятельности предприятия, под которой подразумевается конвертация миссии предприятия в

количественные измерения с целью определения уровня достижения запланированных результатов;

стратегическое планирование, т.е. всеобъемлющий процесс определения функционирования организации, а также оптимального распределения ресурсов для достижения целей;

сценарное планирование, подразумевающее под собой развитие нескольких вариантов деятельности предприятия в дальнейшем с целью подготовки стратегических управленческих решений и минимизации потенциальных рисков событий;

риск-менеджмент, ставящий своей целью управление рисковыми ситуациями на предприятии;

стратегия роста, т.е. целевая направленность имеющихся ресурсов на те возможности, которые способны обеспечить прибыльный рост;

управление знаниями, т.е. развитие процессов выявления и распространения интеллектуальных активов предприятия;

анализ возможных изменений рыночных тенденций, который подразумевает под собой выявление ранних сигналов потенциальных рыночных изменений и развития новых технологий, способных изменить положение на рынке;

аутсорсинг, т.е. использование возможностей третьей стороны для выполнения задач, не являющихся основными для предприятия;

оплата по результатам, под которой целесообразно понимать выплату менеджерам согласно достижению целей, которые они контролируют;

управление качеством, т.е. корреляция требований клиентов к выпускаемым продуктам или оказываемым услугам с целью достижения нулевого уровня брака.

Необходимо обозначить, что для определенных ситуаций целесообразно использовать различные инструменты.

Кроме того, управление предприятием осуществляется на различных уровнях, начиная с самого нижнего, т.к. на каждом уровне необходимо организовывать деятельность и достигать определенных целей, как

промежуточных, так и конечных.

Уровни управления предприятием отражены в таблице 1.3.

На крупных и средних по размеру предприятиях осуществляется иерархическое управление, т.е. реализуется вертикальная иерархия управления, при которой руководство осуществляется «сверху-вниз», непосредственно проходя через среднее звено.

Таблица 1.3 – Уровни управления предприятием [составлено автором]

Уровень управления	Характеристика	Ответственность
Нижний (технический)	Менеджеры низшего звена осуществляют прямое взаимодействие с участниками производственного процесса, непосредственно с рабочими.	Трудовые, материально-технические, информационные и финансовые ресурсы.
Средний (управленческий)	Промежуточный уровень управления, на котором менеджеры данного звена контролируют определенные подразделения, а также менеджеров технического уровня.	Трудовые, материально-технические, информационные и финансовые ресурсы. Функционирование отделов и подразделений, оперативное управление организацией.
Высший (институциональный)	Менеджеры высшего звена осуществляют стратегическое управление организацией, а также совершенствуют деятельность организации.	Управление долгосрочным развитием: стратегическое планирование, адаптация к изменениям внешних условий, функционирование на внутреннем и внешнем рынках и т.д.

Тем не менее, на малых предприятиях возможно использование более упрощенных моделей управления, при которых отсутствует среднее звено, т.е. происходит горизонтальное управление предприятием. Исходя из данных таблицы, целесообразно говорить о взаимосвязи всех уровней управления предприятием.

Схематично управление предприятием представлено на рисунке 1.3.

Несомненно, управление предприятием невозможно без соблюдения принципов управления. Принципы управления отражают правила, нормы и положения, регламентирующие происходящие процессы на предприятии.



Рисунок 1.3 – Схема управления предприятием [составлено автором]

Необходимо учитывать, что нередко появляются и неформальные принципы управления. Неформальные принципы зачастую продвигаются как сотрудниками-лидерами, несогласными с действующей системой, так и руководителями, которые практикуют жёсткий стиль управления. Среди ключевых принципов управления предприятием целесообразно выделить следующие:

принцип разделения труда – обособление различных видов труда и закрепление за их участниками производственного процесса. Основным принципом разделения труда является сочетание специализации отдельных исполнителей с повышением их производственно-технического уровня;

принцип соблюдения дисциплины – систематическая работа, которая должна включать четко означенные цели, способы и методы воздействия, поскольку постоянно изменяющийся уровень требовательности означает провокацию конфликтных ситуаций;

принцип иерархии управления – осуществление дисциплинарных воздействий должно происходить в первую очередь от непосредственных руководителей;

принцип соответствия – руководство должно делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность;

принцип наличия полномочий и ответственности – методология бизнеса, для которой характерно предоставление сотрудникам полномочий и ответственности за принимаемые ими решения на том уровне, на котором они действуют. Эффективный механизм распределения полномочий и ответственности на предприятии позволяет повысить мотивацию всего персонала, освобождает руководителя (высшего уровня) от непосредственного оперативного управления предприятием, повышает уровень оперативности реагирования на изменения;

принцип мотивации – совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий, воздействие на работников с целью



направить и интенсифицировать их действия в интересах организации;

принцип справедливости – соответствие прав и обязанностей, труда и вознаграждения, заслуг и их признания, преступления и наказания, соответствия роли различных социальных слоев, групп и индивидов в жизни общества и их социального положения в нем;

принцип регулярного менеджмента – подход к управлению, который предполагает значительную упорядоченность всех процессов и отношений, от деловой коммуникации до планирования или управления ресурсами;

принцип поощрения инициативы – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и как работника одновременно.

Теоретические основы управления предприятием базируются на определенной методологии (рисунок 1.4).

Метод является способом воздействия на работников организации с целью достижения поставленных целей.

Процесс управления предприятием осуществляется при помощи экономических, социально-психологических, организационных методов.

Экономический метод управления предприятием заключается в реализации материальной заинтересованности участников производственного процесса, для чего используются различные экономические рычаги в виде зарплат, премий, штрафов, поощрений, санкций и т.д. В реализации экономического метода управления на предприятии различают два аспекта.

Согласно первому аспекту материальная составляющая регулируется различными государственными положениями и постановлениями: налогообложение, минимальная заработная плата, устанавливаемая на государственном уровне, и т.д. Согласно второму аспекту материальная составляющая базируется на применении финансовых рычагов управления, например, кредитов, штрафов, поощрений и др.

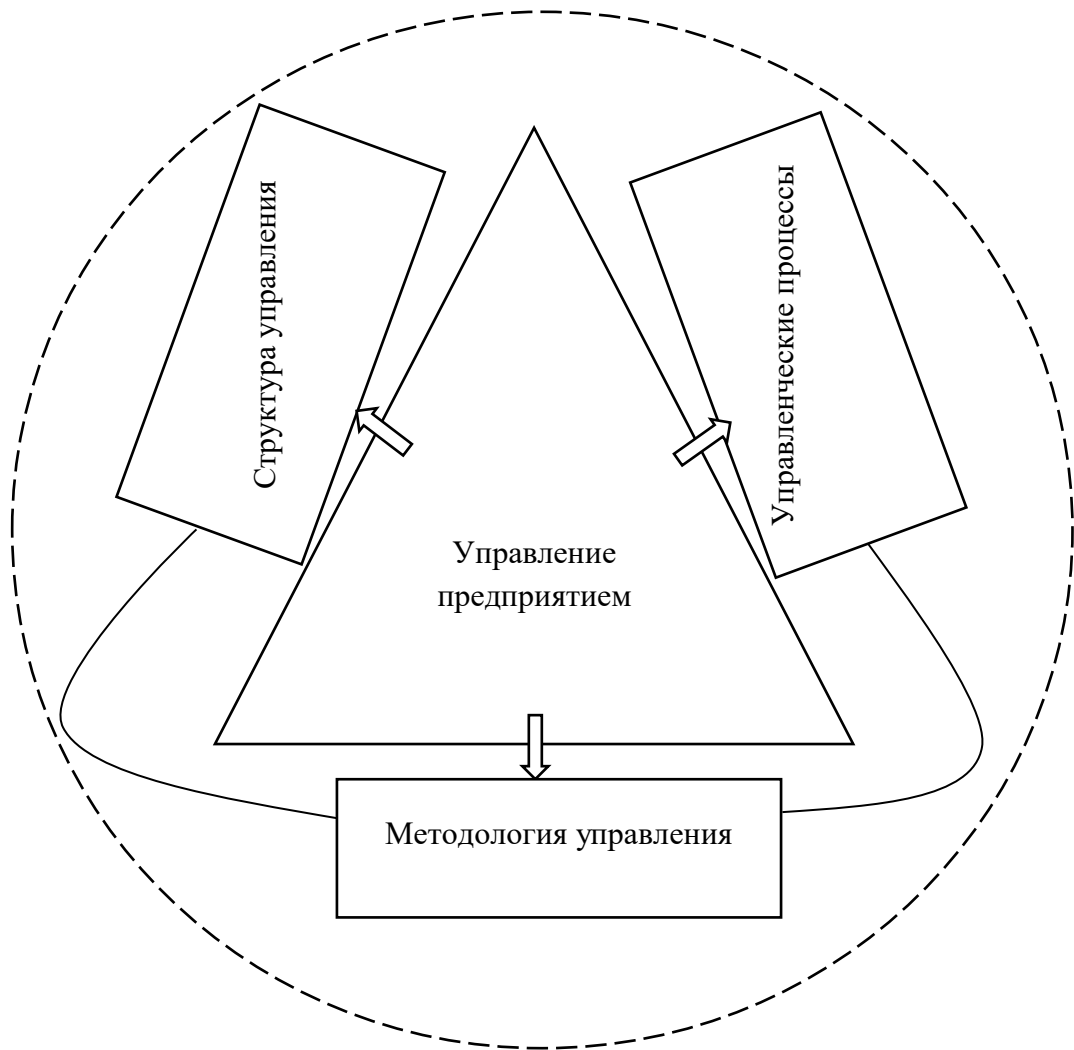


Рисунок 1.4 – Система управления предприятием [составлено автором на основе [35]]

В основе социально-психологического метода заложено использование мотивации сотрудников предприятия. При использовании данного метода управления применяются такие инструменты, как создание условий для проявления инициативы персоналом и работниками, общественное признание, моральное поощрение и т.д.

Использование организационных методов базируется на принуждении, т.е. руководство воздействует на работников, используя свою административную власть.

Организационные методы подразделяются на два вида: регламентные; предписывающие.

Регламентные методы основываются на создании определенной иерархической структуры, согласно которой осуществляется деление власти, полномочий, ответственности, а также обязанностей.

Предписывающие методы основаны на текущей деятельности предприятия, то есть разделении труда, постановке задач перед конкретными подразделениями, отделами и др.

Для организации качественного процесса управления предприятием необходимо использовать комплекс управленческих методов для достижения заданных результатов. Процесс управления предприятием признается эффективным в случае создания оптимальных условий коллективу для достижения поставленных целей с наилучшими показателями, т.е. при низком уровне затрат ресурсов предприятия и в минимальные сроки.

## 1.2. Экономические предпосылки развития риск-менеджмента на предприятиях

Проблема риска в современном мире приобретает общеэкономическое значение, поскольку риск целесообразно определить как один из образующих факторов современного и будущего общества. Ряд авторов [3; 10; 136] акцентирует внимание на трансформации общественного развития: на смену индустриальному обществу пришла новая фаза – общество риска, ключевым признаком которого является возрастающая потребность в необходимости резервирования капитала с целью обеспечения нужд, спровоцированных рисковыми событиями. Логическим продолжением общества риска следует определить общество, основанное на риске, но уже на более высоком уровне – общество управления риском, которое будет формировать экономическую

стратегию развития не только с учетом риска, но и на базе управления им.

Не менее весомым фактором экономического развития риск может выступать и на микроуровне, т.е. на уровне отдельно взятого предприятия. Развитие современного предприятия можно понять как всестороннее усилие, направленное на уменьшение риска.

Очевидно, что осуществление практических действий в сфере управления риском должно опираться на результаты глубоких теоретических исследований. В плане этимологии слово «риск» в различных языках связано с появлением опасности или неуверенности.

Многие ученые [30; 49; 59] доказывают, что слово «риск» является упрощенной формой латинского термина «resesum», что в переводе означает стремительную скалу, т.е. опасность, которой подвергались довольно часто старинные мореплаватели.

В ходе своего развития понятие «риск» меняло свои содержательные характеристики, вследствие чего различные ученые отлично друг от друга определяли данный термин.

Следовательно, целесообразно рассматривать эволюцию понятия «риск» сквозь призму исторического развития экономической науки, определив за основу начала теоретического исследования рисков труды основоположников классической теории политической экономии, в которых была разработана теория экономического риска (таблица 1.4).

Акценты на различное восприятие риска формируют многовариативность сущности риска, которая следует из трактовок данного понятия различными исследователями. На основе проведенного сравнительного анализа понимания дефиниции «риск» различными исследователями было определено следующее:

многие ученые определяют риск лишь как потенциальные негативные последствия или убытки;

подавляющее большинство авторов источником риска называет влияние неопределенности на хозяйствующий субъект;

в современном понимании риск в большинстве трудов рассматривается как

отклонение запланированных результатов от фактических [129].

Таблица 1.4 – Эволюция понятия «риск» [составлено автором]

Исследователи	Основные постулаты восприятия и управления риском
Классическая теория (А. Смит [96], Д. Рикардо [91], Н.У. Сениор [164], Дж. Ст. Миль [65]).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- риск – это ожидаемая величина потерь;</li> <li>- одновременно с ростом риска увеличивается и прибыль, темп роста которой постепенно отстает от темпа роста риска;</li> <li>- наемный работник не рискует, следовательно, получает фиксированную заработную плату, а не прибыль.</li> </ul>
Неоклассическая теория (А. Маршалл [62], А. Пигу [87]).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- риск характеризуется как отрицательным, так и нулевым или положительным результатами;</li> <li>- в категориях риска обособленно проявляются – риск изменения рыночной конъюнктуры и риск использования заемного капитала;</li> <li>- источником риска является неопределенность.</li> </ul>
Австрийская школа (Л. Фон Мизес [64], Ф. фон Хайек [126], О. Моргенштерн [69], И. Кирцнер [48]).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основой возникновения риска является неопределенность и отсутствие возможности обеспечить равновесие;</li> <li>- в рыночной среде важнейшей составляющей работы является постоянство рисков, когда риски сменяют или продолжают друг друга.</li> </ul>
Австрийский экономист Й.А. Шумпетер [129].	<ul style="list-style-type: none"> <li>- риск является источником для новых решений и открытия новых возможностей;</li> <li>- в дефиницию «риск» заложен процесс формирования новаторской идеи, позволяющей формировать новые способности: «специфический экономический ресурс».</li> </ul>
Кейнсианская теория (Дж.М. Кейнс [47]).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- в категориях риска обособленно проявляется такой их вид как риск инфляции;</li> <li>- минимизации рисков, связанных с уменьшением покупательской способности национальной валюты, способствует государственное вмешательство в экономику.</li> </ul>
Американский ученый Ф.Х. Найт [67].	<ul style="list-style-type: none"> <li>- понятия «риск» и «неопределенность» не являются тождественными;</li> <li>- понятие «риск» необходимо рассматривать как оцененную любым способом вероятность.</li> </ul>
Немецкий ученый Д. Фарни [153].	<ul style="list-style-type: none"> <li>- понятие «риск» необходимо рассматривать с точки зрения дефицита информации, что может обусловить отклонение от намеченной цели;</li> <li>- к дефициту информации может также привести ее переизбыток, т.е. редунданция.</li> </ul>
Польский ученый В. Гржибовский [156].	<ul style="list-style-type: none"> <li>- понятие «риск» необходимо рассматривать как процесс деятельности;</li> <li>- риск невозможно определить заранее, но существует возможность выявить вероятность его наступления и объем.</li> </ul>
Российские ученые В.М. Гранатуров [28], В.Т. Севрук [94].	<ul style="list-style-type: none"> <li>- понятие «риск» необходимо рассматривать как ситуативную характеристику деятельности любого юридического лица;</li> <li>- риск состоит из неопределенности исхода и возможных неблагоприятных последствий.</li> </ul>

Таким образом, феномен риска довольно многообразен. Каждая дефиниция риска выделяет его особенные черты, но все они особое внимание уделяют процессу принятия решений в условиях неопределённости. Однако рассматривать риск только в качестве негативного явления, особенно в сфере финансовой науки, нецелесообразно. Ведь существует возможность использовать возникающие риски в качестве основы для поиска альтернативных решений и новых возможностей, которая во многом связана с таким свойством риска как дуализм.

В широком смысле дуализм – философская теория, которая предполагает существование двух независимых и нетождественных друг к другу начал.

Национальная энциклопедическая служба России дает следующее толкование термина «дуализм»: позиция двойственного подхода к явлениям бытия, которая служит для обозначения методологического подхода, утверждающего равноправность, равноценность любых противоположных моментов, сторон и т.п. как в реальной действительности, так и в процессе ее познания [68].

Экстраполируя понятие дуализма непосредственно на риски, поскольку на современном этапе экономического развития отечественной экономики именно экономические риски оказывают наибольшее влияние на деятельность и дальнейшее развитие предприятий, можно говорить о наличии положительных и негативных последствий воздействия данных рисков на финансово-хозяйственную деятельность субъектов. На рисунке 1.5 изображен дуализм риска как экономической категории.

Рассматривая сущность риска, необходимо выделять два противоположных аспекта в природе риска. Первый аспект характеризуется в виде возможной опасности, неудачи, каких-либо потерь (как материальных, так и нематериальных), которые могут наступать вследствие воплощения в жизнь выбранного решения. Второй аспект сущности риска отождествляется с благоприятным исходом, предполагаемой удачей, получением дополнительных благ, шансом к дальнейшему успешному функционированию предприятия, выигрышем и т.д.



Рисунок 1.5 – Дуализм экономического риска [составлено автором]

В деятельности предприятий риск может проявляться как с положительной, так и с отрицательной стороны, однако на современном этапе наибольшее влияние на развитие предприятий оказывают именно экономические риски, особенно финансовые риски. Следовательно, риск-менеджмент на предприятии необходимо осуществлять с позиции первоочередного управления финансовым риском. Однако в экономической литературе отсутствует единый подход к определению понятия «финансовый риск».

В таблице 1.5 приведены различные трактовки учеными дефиниции «финансовый риск».

Проведенный сравнительный анализ разнообразных определений риска позволяет выявить ключевые аспекты, свойственные риску, а именно:

случайный характер рискованного события, определяющий возможность реализации какого-либо вероятного исхода;

присутствие альтернативных вариантов;

возможность определения вероятности реализации события и ожидаемых результатов;

потенциальная возможность возникновения убытков или получения дополнительных выгод.

Таблица 1.5 – Трактовка дефиниции «финансовый риск» [составлено автором]

Авторы	Подход к определению	Характеристика
И.А. Бланк [11], Г.В. Осовская [83], Ю.С. Носова [71], Ю. Бригхем [15]	Финансовый риск как деятельность	Результат выбора собственниками предприятия альтернативного финансового решения, направленного на получение желаемого результата финансовой деятельности при условии неопределенности
В.Ю. Жданов [39], В.В. Ветлинский [19], Р. Брейли [14] М.Г. Лапуста [55]	Финансовый риск как событие	Вероятность возникновения неопределенного исхода, при котором предприятие теряет или недополучает часть дохода/капитала, а также претерпевает какие-либо негативные последствия для осуществления деятельности.
А.С. Шапкин [127], И.Т. Балабанов [6], Н.И. Дыба [33], Ф. Джорион [158].	Финансовый риск как альтернатива	Спекулятивные риски, для которых возможен как отрицательный, так и положительный результат. Вероятность ошибки или успеха принимаемого решения.

Приведенные дефиниции и свойственные им характеристики, несомненно, отображают само понятие риска, однако среди авторов возникают разногласия относительно дефиниции именно финансового риска. Некоторые авторы выделяют лишь негативные последствия от реализации финансового риска, другие считают, что финансовый риск свойственен только финансовым посредникам, осуществляющим свою деятельность на финансовом рынке, третьи – акцентируют внимание на возможности дополнительных выигрышей при реализации рискового события, некоторые ученые рассматривают лишь отдельные аспекты финансового риска, например, в отношении инвестирования или же ценных бумаг.

В современных условиях целесообразно воспринимать финансовые риски в более широком понимании, ведь внешняя и внутренняя среда постоянно и непрерывно трансформируется, создавая при этом новые угрозы и / или возможности для ведения бизнеса, что позволяет с учетом научных взглядов вышеупомянутых авторов предложить следующее определение дефиниции «финансовый риск», раскрывающее в полной мере сущность данного термина.

Финансовый риск – это составляющий элемент совокупного риска



предприятия, осуществляющего финансово-хозяйственную деятельность, который связан со структурой капитала и стоимостью предприятия, отображающий потенциальную трансформацию внешних и внутренних факторов, от которых зависит предприятие при осуществлении своей финансово-хозяйственной деятельности, сопровождающий каждое финансовое решение сотрудников и ведущий как к отрицательному, так и к положительному результату.

Большее значение для понимания всесторонней характеристики финансовых рисков, а также для организации эффективного управления ими имеет научно обоснованная классификация, поскольку необходимым условием для определения влияния рисков на безопасность функционирования предприятия является разграничение различных видов финансовых рисков с целью выбора способа их управления.

В экономической литературе существует множество различных подходов к определению классификации финансовых рисков, которые разработаны российскими и зарубежными учеными, среди них можно выделить:

Дж.М. Кейнса, исследовавшего данный вопрос с позиции субъекта осуществления инвестиционной деятельности [47];

И.А. Бланка, который разделял финансовые риски по источникам их возникновения [11];

М.М. Максимцова, который классифицировал риски в зависимости от влияния инвестиционного климата и покупательской способности денежных средств [63];

Н.Н. Малашихину, которая к основным видам финансовых рисков относит, в первую очередь, валютный и инвестиционный риски [60];

О.Б. Жихор, который акцентирует внимание на внешних и внутренних финансовых рисках [40];

И.Б. Батову, которая считает, что каждый риск в определенной мере является финансовым риском предприятия, поскольку проявляется в денежной форме в качестве прибыли или убытка [7];

О.А. Кандинскую, которая выделяла характерные риски финансовых учреждений, действующих на рынке ценных бумаг [44].

На основе обобщения рассматриваемых подходов к классификации финансовых рисков можно резюмировать следующее:

весь спектр рисков зависит от сложности организационной структуры предприятия и состояния рыночной среды;

большинство классификаторов искусственно разработаны за счет теоретических классификационных признаков, использование которых невозможно в практической деятельности;

слишком объемные классификации являются громоздкими и достаточно неудобными в использовании;

под одним названием авторы часто понимают различные виды рисков, иногда эти расхождения довольно значительны;

не существует универсальной единой классификации рисков, но имеется общий для многих субъектов хозяйствования ряд признаков;

ряд базовых классификационных признаков помогает лучше классифицировать риски, а также избежать дублирования полномочий и ответственности при организации управления ими.

Итак, на основе упорядочивания существующих подходов, целесообразно представить классификацию финансовых рисков, которая четко закрепляет место отдельного вида риска в общей системе и способствует созданию эффективного аппарата менеджмента риска при помощи методов и приемов управления рисками.

Перечень основных классификационных признаков, позволяющий выделить и уточнить основные виды финансовых рисков, представлен в таблице Б.1 (приложение Б).

Налоговые риски играют важную роль в общей классификации рисков, поскольку связаны с вероятностью введения каких-либо новых видов налогов или сборов на осуществление отдельных аспектов хозяйственной деятельности, а также с возможностью изменения (уменьшения / увеличения) размера ставок

действующих налогов и сборов, изменения сроков и / или условий оплаты налоговых платежей, т.е. с изменением налогового законодательства в целом, что может повлечь как резко отрицательные для предприятия последствия (например, отмены существующих налоговых льгот), так и положительные (к примеру, установление налоговых каникул для предприятий).

Риск ликвидности и неплатежеспособности является одним из наиболее опасных видов рисков, присущих предприятию, который способен привести к катастрофическим финансовым последствиям. Следует различать такие понятия, как риск ликвидности и риск балансовой ликвидности. Первый заключается в возможности отклонения в худшую сторону реальной цены сделки от рыночной цены. Второй – это вероятность того, что предприятие окажется неплатежеспособным, следовательно, не сможет выполнять обязательства перед контрагентами.

Инвестиционный риск связан с потенциальным возникновением финансовых потерь при осуществлении предприятием инвестиционной деятельности. Здесь необходимо отметить риск реального инвестирования и риск финансового инвестирования, вытекающие из определенного вида финансовой деятельности [1]. Однако, как правило, предприятия в Донецкой Народной Республике занимаются инвестиционной деятельностью в малых масштабах либо же не занимаются ею вовсе, следовательно, последствия реализации инвестиционного риска не являются катастрофическими и предприятие способно выйти из данного вида риска без сильных потрясений.

Кредитные риски представляют собой угрозу неуплаты или же несвоевременного расчета по предоставленному товарному кредиту, а также неполный расчет за отпущенную предприятием продукцию в кредит.

Инфляционный риск, по сути, является угрозой обесценивания реальной стоимости капитала (в форме финансовых активов предприятия), а также угрозой снижения ожидаемых доходов от осуществления финансовых операций с одновременным ростом инфляции в государстве. Зачастую предприятия чрезвычайно подвержены инфляционным рискам, поскольку они являются

скрытыми рисками, возникающими также вследствие неопределенности величины и движения денежных потоков, измеряемых величиной покупательской способности населения [1].

Процентный риск возникает при увеличении процентных ставок привлеченных по кредитам и займам, а также изменение процентных ставок по размещенным депозитам в худшую сторону. Причиной изменения процентных ставок можно считать постоянно изменяющуюся конъюнктуру финансового рынка под воздействием государственного регулирования, рост или снижение предложения свободных денежных ресурсов и др.

Депозитный риск представляет собой вероятность непогашения по депозитным сертификатам и невозвращения депозитных вкладов, а также невыгодные для вкладчика изменения в условиях депозитного договора. Зачастую данный вид риска связан с неудачным выбором коммерческого банка для осуществления вкладов по депозитам.

Ценовой риск является комплексом различных аспектов поведения цен: волатильности, ценообразования, рыночной конъюнктуры в целом. Ценовой риск влечет за собой не только потенциальные убытки, но и потенциальную прибыль, поскольку существуют различные варианты изменения цен на продукцию, товары, услуги или необходимые предприятию ресурсы. Изменение цен может произойти под влиянием многих факторов, например, трансформация политической ситуации, что особенно актуально в настоящий момент, или внесение поправок в действующее законодательство, а также в результате событий геополитического характера [1].

Валютный риск связан с возможными потерями, вызванными изменением курса валют при проведении внешнеэкономических, кредитных и других валютных операций. Однако данный вид риска не является существенным для большинства отечественных предприятий в настоящее время.

Риск банкротства – неспособность предприятия удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам в течение трех месяцев с даты их исполнения. Данный вид риска реализуется при недостаточном уровне денежных

активов предприятия и генерирует непосредственную угрозу банкротства предприятия, которое может быть окончательно признано лишь в судебном порядке. Кроме того, весь комплекс рисков состоит из двух основных групп: внешние риски, которые никоим образом не зависят от деятельности предприятия, и внутренние риски, непосредственно взаимосвязанные с деятельностью предприятия.

Внешние риски возникают в случае трансформации экономико-политического уклада государства, при смене стадий экономического цикла, при пертурбации конъюнктуры финансового рынка и в ряде других случаев, на которые предприятие не способно повлиять в ходе осуществления своей финансово-хозяйственной деятельности. К внешним финансовым рискам целесообразно отнести такие виды финансовых рисков, как инфляционный, налоговый, валютный, депозитный, процентный, ценовой риски.

Внутренние риски порождаются неквалифицированными действиями сотрудников предприятия (к примеру, чрезмерная приверженность к рисковым операциям, неправильная оценка партнеров, контрагентов и т.д.), а также неэффективной структурой капитала. Последствия реализации внутренних рисков в значительной мере возможно предотвратить за счёт эффективного управления ими. К внутренним финансовым рискам можно отнести следующие: инвестиционный, риск ликвидности, риск банкротства и в некоторой мере кредитный риск, поскольку предприятие может изыскать способы влияния на недобросовестных заемщиков и вернуть себе денежные средства [1].

К основным источникам рисков на предприятиях можно отнести:

- спонтанность природных процессов и явлений, стихийные бедствия;
- случайность;
- антагонистические тенденции, столкновения спорных интересов;
- характер научно-технического прогресса;
- неполнота информации, отсутствие возможностей по сбору, обработке информации, ее постоянное обновление;
- ограниченность, недостаточность материальных, финансовых трудовых и

других ресурсов, необходимых для принятия и реализации решений;

невозможность однозначного познания объекта при существующих методах управления;

определенная ограниченность деятельности людей, различия в психологии, идеалах, намерениях, стереотипах поведения и тому подобное.

В целях минимизации негативного влияния рисков на деятельность предприятия необходимо осуществлять грамотный риск-менеджмент в процессе функционирования каждого предприятия, ведь защита от возможного негативного воздействия различных видов рисков представляет собой постоянное управление ими.

В практическом поле данная деятельность предполагает поиск компромисса между выгодами от уменьшения риска и необходимыми для этого затратами.

Конечная цель управления риском должна способствовать реализации общей стратегии ведения бизнеса. Прежде всего, это заключается в получении наибольшей выгоды при оптимальном, приемлемом соотношении уровня дохода и риска.

Под риск-менеджментом целесообразно понимать перманентное применение процессов, процедур, инструментов и методов управления риском к задачам анализа ситуации, идентификации и оценивания рисков, обработки и обмена информации касательно вопросов риска, а также мониторинга рискованных ситуаций в дальнейшем.

Управление экономическим риском предполагает сочетание различных методов, моделей и подходов для снижения вероятности возникновения угрозы и степени потерь в случае реализации рискованного события.

Под управлением рисками понимается процесс реализации совокупности методов и приемов, уменьшающих вероятность появления этих рисков или локализирующих их последствия. Однако новейшие концепции риск-менеджмента не рассматривают рисковую среду в качестве лишь отрицательного момента при развитии предприятия. В современном понимании риск выходит за рамки

опасности или угрозы, поскольку потенциальная вероятность или даже реализация рискового события предоставляет определенные возможности по интенсификации развития предприятия, а в некоторых случаях позволяет извлечь дополнительную выгоду.

В связи с вышеизложенным представляется возможным уточнить дефиницию управления риском, под которой рекомендуется понимать перманентный и превентивный комплекс, интегрированный в финансово-хозяйственную деятельность предприятия, направленный на исследование спектра потенциальных рисков предприятия, а также минимизацию негативных последствий реализации риска с одновременным извлечением выгоды, как материальной, так и нематериальной, в случае реализации рискового события.

Исходя из современной практики, становится ясным, что управление рисками заключается в главном: ответственность за принятие решений касательно управления рисками должна лежать на всех сотрудниках, на всех уровнях функционирования предприятия. Однако все составляющие системы управления рисками по-прежнему формируются лишь высшим руководством предприятий, несмотря на то, что в саму концепцию управления рисками все больше предложений вносят специалисты риск-менеджмента.

В современной экономической практике существует две основные концепции управления экономическими рисками, которые отображены на рисунке 1.6.

Первую из них можно охарактеризовать как статическую (конформистскую), под которой подразумевается приспособление к ситуации, которая сложится в будущем, или соответствие принимаемых решений в настоящий момент к прогнозной ситуации.

Для конформистской концепции характерен пессимистический лозунг: если существует вероятность наступления неблагоприятных событий, то, скорее всего, они, произойдут. На практике данная концепция проявляется в том, что при разработке решения руководство предприятия выясняет угрозы, которым может подвергнуться предприятие в дальнейшем. Т.е. происходит защита от рисков на основе процедур приспособления и методов страхования от потерь. Данная

концепция исходит от представления о риске как об опасности.

Управление экономическими рисками в статической концепции сводится лишь к созданию резервов и корректировок на риск.



Рисунок 1.6 – Существующие концепции управления экономическими рисками на предприятиях [составлено автором]

К недостаткам данной концепции можно отнести необходимость пересмотра перечня рисков, ведь постоянно меняются виды рисков, влияющие на деятельность предприятия, и степень их воздействия, а также дороговизну страхования рисков. Несмотря на все вышесказанное, применение статической



концепции управления экономическими рисками является вполне эффективным в случае коротких сроков и небольшой повторяемости экономических процессов.

В целом, данная концепция управления экономическими рисками строится на том, что предприятие поглощает уже реализованные риски и их последствия. В таком случае прогнозирование и менеджмент риска осуществляется с минимальными затратами, однако довольно ощутимыми для деятельности предприятия являются последствия ущерба от реализации рискового события на практике.

Вторая из вышеназванных концепций обозначается как динамическая (перфоманс), т.е. ориентация на развитие и совершенствование. Суть этой концепции заключается не только в изучении и идентификации всевозможных рисков, но и в управлении их интеграции в финансово-хозяйственную деятельность предприятия, что открывает перспективы новых возможностей и получения большей прибыли.

В случае применения динамической концепции управления экономическими рисками предприятие старается упреждать рисковые события с помощью непрерывного осуществления мониторинга и контроля над рисками.

Динамическая концепция управления экономическими рисками подразумевает создание постоянно действующего отдела, который осуществляет координацию деятельности предприятия с учетом быстро меняющейся экономической ситуации и поправкой на риск.

Внедрение динамической концепции управления экономическими рисками является жизненно важным для предприятия в том случае, когда оно функционирует в условиях довольно высокой волатильности производственно-экономических процессов, подвержено влиянию постоянных и переменных потенциальных рисков, которые в большинстве своем не поддаются строгой систематизации.

Динамическая концепция управления экономическими рисками предприятия базируется на своевременном анализе изменчивой внешней и внутренней среды предприятия, который позволяет идентифицировать и определить новые существенные риски в деятельности предприятия.

Данная концепция позволяет оперативно корректировать текущие отклонения в заданных параметрах риск-менеджмента предприятия, а не проводить масштабные изменения. Кроме того, в случае острой необходимости изменений и корректировки мероприятий менеджмента риска становится возможным оперативнее перестроить управленческие процессы.

Для большинства отечественных предприятий все еще остается наиболее характерным управление всеми видами рисков в соответствии со статической концепцией управления. Риск в разрезе данной концепции воспринимается только лишь как угроза или опасность, реакция на риск осуществляется вследствие реализации рискового события, не ведутся мероприятия по минимизации и недопущению рискованных событий.

В настоящее время основной акцент в вопросе риск-менеджмента делается на вовлеченных в финансовые сферы предприятиях, поскольку управление рисками и проблемы контроля традиционно являются существенной частью ежедневных операций различных финансовых институтов. Однако разница между финансовыми институтами и другими нефинансовыми предприятиями подразумевает использование различных подходов к управлению рисками на данных предприятиях. Для предприятий характерны не только риски, присущие финансовым компаниям, но и специфические виды рисков, оказывающие существенное влияние на их деятельность, в силу чего управление рисками на предприятиях более фрагментарно, чем в каких-либо крупных финансовых компаниях, следовательно, необходимо выстраивать управление рисками с учетом специфики деятельности [1].

К основным задачам риск-менеджмента на предприятиях целесообразно отнести следующие:

- идентификация потенциальных экономических рисков предприятия;
- анализ рисков и оценка ущерба в случае реализации рискового события;
- структурирование рисков в отношении их значимости для сохранности бизнеса;
- выбор соответствующих методов управления рисками и оценка затрат на их осуществление;

выбор принимаемых рисков и методов управления ими с учетом проведенных расчетов и в рамках ограниченных денежных средств;

постоянный контроль менеджмента риска и мониторинг возможных рисков событий в дальнейшем.

Управление рисками невозможно осуществлять без соблюдения ключевых принципов (рисунок 1.7).

В экономической литературе выделяют такие принципы управления экономическими рисками, как:

осознание и принятие риска: необходимо четко понимать уровень риска, который является приемлемым для получения соответствующего дохода;

управляемость принимаемыми рисками: включение в портфель рисков только тех видов риска, которые можно нейтрализовать либо минимизировать в процессе управления ими;

сопоставимость уровня риска с уровнем доходности: в ситуации, когда уровень риска выше уровня доходности, любой риск отвергается;

сопоставимость уровня риска с уровнем возможных потерь: возможный размер финансовых потерь предприятия при осуществлении рискованной операции должен соответствовать доле капитала, зарезервированной для его покрытия. В противном случае реализация рискованного события снизит темпы дальнейшего развития предприятия. Размер рискованного капитала, состоящий из необходимых фондов и резервов, целесообразно определить заранее и использовать его в качестве критерия принятия различных видов экономических рисков;

возможность передачи рисков: включение некоторых видов рисков в портфель рисков допустимо лишь в случае частичной или полной их передачи партнерам по бизнесу или внешнему страховщику;

учет временного фактора при управлении рисками: фактор времени наиболее важен при управлении риском, поскольку возможности нейтрализации последствий рисков снижаются при увеличении временного периода;

учет стратегии предприятия при управлении рисками: необходимо построить систему управления рисками таким образом, чтобы она тесно интегрировалась в общую организационную стратегию. Функционирование

системы риск-менеджмента должно осуществляться на общих подходах, принципах и критериях, т.е. соответствовать общей стратегии и миссии предприятия.

К вышеназванным общеизвестным принципам управления рисками целесообразно добавить также следующие принципы, соблюдение которых даст возможность более эффективного развития предприятий, особенно функционирующих в сфере малого бизнеса:

экономичность управления рисками: подразумевает то, что затраты предприятия на организацию управления рисками не должны превышать возможную сумму убытков в случае реализации рискового события даже при наиболее высокой степени вероятности его наступления;

комплексность: заключается в проведении полноценного широкого анализа потенциальных причин и факторов возникновения рисков;

непрерывность: основывается на гипотезе о том, что деятельность предприятия будет продолжаться в дальнейшем, следовательно, процесс риск-менеджмента не должен прерываться на протяжении всего периода функционирования предприятия;

последовательность: заключается в поэтапном управлении рисками, прежде всего это – идентификация, оценка, управление, мониторинг и контроль;

вовлеченность: подразумевает обязательное участие абсолютно всех сотрудников предприятия в процесс управления рисками, а не только специалистов по риск-менеджменту;

осмотрительность: состоит в предотвращении того, что при оценке рисков будет занижена величина риска, т.е. необходимо грамотно оценивать рисковое событие и последствия реализации риска для эффективного управления им;

оперативность: подразумевает своевременное реагирование субъектов управления на изменения внешних и внутренних факторов воздействия на риск;

превентивность: состоит в максимально возможном и заблаговременном выявлении внешних и внутренних событий, которые способны привести к максимизации рисков;

существенность: заключается в том, что в финансовых отчетах необходимо

отражать существенную информацию по управлению рисками, без которой невозможно принять эффективные экономические решения (информация может считаться существенной, если в случае ее отсутствия или искажения пользователи финансовой отчетности способны принять неверные экономические и управленческие решения);

необратимость принимаемых рисков: каждое рисковое решение характеризуется непоправимыми для предприятия последствиями, иногда неверно принятое решение менеджмента риска способно привести к неблагоприятным необратимым итогам, ведь невозможно вернуться к исходной точке и иначе отреагировать на риск;

неизбежность рисков: риск, особенно финансовый, является неизбежным свойством каждого сектора экономики, включающим все виды неопределенности, которое характеризуется изменчивостью получения ожидаемых результатов.



Рисунок 1.7 – Принципы управления экономическими рисками предприятий  
[составлено автором]

Соблюдение перечисленных принципов управления рисками позволит создать необходимые условия для успешного функционирования и развития предприятия в дальнейшем. Ведь, как известно, риск-менеджмент преследует своей целью не максимизацию прибыли, а, прежде всего, организацию работы предприятия, обеспечивающую в перспективе наибольшую отдачу при минимальных потерях, что становится возможным при успешном управлении рисками.

В целом привлекательность риск-менеджмента состоит в улучшении состояния предприятия, повышении конкурентоспособности, постепенном снижении затрат на риск-менеджмент.

### 1.3. Зарубежный опыт развития риск-менеджмента

Менеджмент риска в мировой практике как научное направление начал свое становление относительно недавно – во второй половине XX в., а в постсоветских государствах и того позже. Развитие финансового риск-менеджмента предопределено событиями, происходящими в мировой экономике, среди которых наиболее существенными являются следующие:

крах Бреттон-Вудской системы, повлекший за собой прекращение использования политики фиксированных валютных курсов;

начало работы опционной биржи в Чикаго;

публикация модели оценки стоимости европейских опционов, авторами которой являются известные американские ученые Ф. Блэк, М. Шоулз [141].

В это же время в США появилась услуга по оценке и ранжированию рисков, а также возникли первые профессиональные компетенции риск-менеджеров.

Все вышеуказанные события стали катализаторами развития риск-

менеджмента в мировой экономике, вследствие чего были разработаны и внедрены различные национальные и международные стандарты по управлению рисками, которые активно используются и в настоящее время, поскольку становится очевидным внедрение комплексного управления рисками как на микро-, так и на макроуровне.

Первым документом, регулирующим управление рисками на национальном уровне, был стандарт AS / NZS 4360 «Управление риском», который разработал комитет стандартов Австралии и Новой Зеландии в 1995 г. После данного документа, который положил начало формированию различных национальных и международных стандартов, были разработаны национальные стандарты Японии и Канады [138].

В целом, начиная со второй половины 90-х годов XX в., можно наблюдать активную деятельность развитых государств по стандартизации управления рисками и разработке рекомендаций относительно построения действительно эффективной системы управления рисками на предприятиях. Характеристика унификации управления рисками представлена в таблице 1.6.

Данные стандарты пересматриваются и дополняются с течением времени. Кроме вышеприведенных общепризнанных национальных стандартов относительно управления рисками, в ряде государств существуют также другие нормативно-правовые документы, регулирующие управление риском. Например, в Российской Федерации помимо национального стандарта ГОСТ Р ИСО 31000-2019 [22], также существует национальный стандарт ГОСТ Р 57272.1-2016 [26] «Менеджмент риска применения новых технологий», разработанный открытым акционерным обществом «Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем» («НИЦ КД»), предназначенный для идентификации новых, зачастую неизученных видов риска. Кроме того, данное общество подготовило национальный стандарт ГОСТ Р 51901.7-2017 «Менеджмент риска. Руководство по внедрению ИСО 31000» [24], который призван максимизировать эффективность управления риском на предприятиях в соответствии с международным стандартом ISO 31000:2009 «Risk management –

Principles and guidelines» [150], устанавливающим общий подход к риск-менеджменту, а также национальный стандарт ГОСТ Р 51897-2011 / Руководство ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения» [23], определяющий основную терминологию в области управления риском во избежание разногласий в трактовке специфических определений. Также общество «НИЦ КД» был разработан национальный стандарт ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» [21], определяющий методы оценки риска с целью минимизации потенциальной опасности. Вышеприведенные стандарты базируются на группе международных стандартов по управлению рисками ISO 31000.

Таблица 1.6 – Основные национальные стандарты риск-менеджмента [составлено автором]

Название документа	Страна разработчик	Краткое описание	Последняя редакция
ГОСТ Р ИСО 31000-2019 [22]	Российская Федерация	Содержит общее руководство по управлению рисками и принципы управления рисками	2019 г.
AS/NZS 4360 [138]	Австралия и Новая Зеландия	Содержит общее руководство по управлению рисками на предприятиях	2004 г.
CSA Q 850 [143]	Канада	Описывает основные элементы риска и процесс принятия управленческих решений	1997 г.
JIS Q 2001 [157]	Япония	Содержит элементы и принципы построения системы управления рисками	2001 г.
IEEE Standard 1540-2001 [148]	США	Содержит руководство по управлению жизненным циклом программного обеспечения управленческих процессов риска	2001 г.
Standards Australia [139]	Австралия	Содержит Рекомендации по реализации AS / NZS ISO 31000:2009. Управление рисками: принципы и руководство	2009 г.
BS 31100 [142]	Великобритания	Сборник практик по риск-менеджменту	2011 г.
ONR 49000 [159]	Австрия	Содержит общие рекомендации относительно управления рисками	2010 г.

ООО «НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс» был также разработан национальный стандарт ГОСТ Р 56275-2014 «Менеджмент рисков. Руководство по надлежащей практике менеджмента рисков проектов» [25], представляющий собой последовательное руководство по управлению



проектными рисками.

В США и Германии существуют документы, устанавливающие основные требования к управлению корпоративными рисками в государстве. Это «Закон Сарбейнса-Оксли» [41] и «Закон о контроле за прозрачностью корпоративной сферы» [155] соответственно. В нормативно-правовом документе «Королевский отчет по корпоративному управлению Южной Африки» (KING II) собраны лучшие практики развития эффективной системы риск-менеджмента в ЮАР. Также в Эстонии существует и активно используется документ CWA 16649-2013 *Managing emerging technology-related risks* [144], регулирующий управление возникающими технологическими рисками в промышленных организациях. В Дании данный стандарт был модифицирован: он называется DIN CWA 16649-2013 *Managing emerging technology-related risks* [146] и содержит процесс, которому необходимо следовать для создания более эффективной системы управления возникающими рисками. Основой документа является пошаговый алгоритм, способствующий улучшению коммуникации и согласованности подходов к управлению рисками различных заинтересованных сторон.

Начиная с 2001 г., национальные стандарты риск-менеджмента под влиянием международных организаций постепенно все больше унифицируются и превращаются в международные стандарты по управлению рисками.

Инициаторами и ведущими разработчиками мероприятий и стандартов по управлению рисками являются: Международная ассоциация профессиональных риск-менеджеров, Канадская и Японская ассоциации стандартов, Комитет стандартов Австралии и Новой Зеландии, Швейцарская лаборатория по риск-менеджменту, Немецкий исследовательский фонд, Международная высшая школа управления рисками, Комитет спонсорских организаций комиссии Тредвея, Ассоциация риск-менеджмента и страхования, Институт риск-менеджмента, Национальный форум по риск-менеджменту в общественном секторе и др.

В настоящее время ведущими международными стандартами по управлению риском являются:

A Risk Management Standard. FERMA [154], разработанный в 2002 г.

Институтом риск-менеджмента, Ассоциацией риск-менеджмента и страхования и Национальным форумом риск-менеджмента в общественном секторе (Великобритания). Был принят Федерацией европейских ассоциаций риск-менеджеров;

Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM), COSO ERM [145], разработанный в 2004 г. Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея, США;

группа международных стандартов по управлению рисками ISO 31000 [149], разработанный в 2009 г. Международной организацией по стандартизации. Последний вариант данного стандарта датируется 2018 годом и называется ISO 31000:2018, Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания [150]. Он содержит принципы, структуру и процесс управления рисками, может быть использован организацией независимо от размера, вида деятельности, отрасли.

Подробная классификация международных стандартов по управлению рисками представлена в таблице В. 1 (приложение В). Создание основополагающих международных стандартов риск-менеджмента в исторической ретроспективе отражено на рисунке Г. 1 (приложение Г).

Кроме того, целесообразно отметить, что в группу стандартов ISO 31000:2009 входит несколько документов, а именно:

ISO 31000 Risk management. Principles and guidelines [150], представляет собой методические рекомендации по организации управления рисками на предприятии и устанавливает основные принципы менеджмента риска;

ISO/IEC 31010:2009 «Risk management – Risk assessment techniques», в котором отображены методы оценки риска [151];

ISO Guide 73:2009 «Risk management – Vocabulary – Guidelines for use in standards», содержит основные термины в сфере управления риском [152].

Данная группа стандартов имеет своей целью определение общего руководства риском, обеспечение единой и правильной трактовки специфических терминов менеджмента риска, а также разработку методических рекомендаций по выбору и использованию на практике различных методов и техник оценки риска.

При проведении сравнительного анализа было выявлено, что в указанных стандартах не наблюдаются существенные различия в терминологии менеджмента риска и определении основных этапов управления рисками, что свидетельствует об унификации риск-менеджмента в мировой экономике.

Первым из наиболее распространенных на сегодняшний день международных стандартов управления рисками был стандарт FERMA [154], в разработку которого весомый вклад внесли организации, которые исследуют вопросы управления риском. Основной идеей данного документа было задекларировано избегание разногласий относительно используемой в риск-менеджменте терминологии, организационной структуры риск-менеджмента и его практического применения. Данный документ раскрывает основные цели и задачи управления рисками, содержит основные определения, объясняет внутренние и внешние факторы риска, схематично описывает процесс риск-менеджмента, методологию оценки и анализа рисков, примеры мероприятий, направленных на управление рисками, место риск-менеджмента в организационной структуре предприятия, требования к внутренней и внешней отчетности, а также общие обязанности риск-менеджера.

Однако стандарт FERMA [154], помимо всего прочего, обладает рядом существенных недостатков. Зачастую данный документ используется для создания формальных систем управления рисками или вместе с другими методиками и стандартами, т.к. его универсальность не позволяет полностью учитывать специфику деятельности предприятия. Также стандарт FERMA содержит неточности, касающиеся именно финансовых рисков, а именно:

авторы стандарта не относят финансовые риски к категории стратегических, несмотря на то, что риск-менеджмент определяется центральной частью стратегического управления и основным мерилom влияния рисков в данном документе являются именно финансовые показатели (рисунок Д.1, приложение Д);

в стандарте практически отсутствуют рекомендации по количественной оценке рисков, тогда как методам идентификации и качественной оценки уделено

много внимания.

Из положительных моментов, свойственных стандарту FERMA, представляется возможным выделить следующие:

стандарт не является обязательным;

риск рассматривается как с точки зрения отрицательного воздействия на деятельность предприятия, так и с положительной стороны (т.е. отображаются не только потенциальные угрозы, но и дополнительные возможности);

документ содержит четкий алгоритм создания системы управления рисками на предприятии;

внимание концентрируется на идентификации рисков, а не на их отражении в отчетности предприятия.

Отдельного внимания заслуживает стандарт управления рисками, разработанный в COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) [145]. Согласно этому стандарту управление рисками охватывает различные направления деятельности предприятия и связано с такими категориями целей как стратегические, операционные, подготовка отчетности и соблюдения законодательства. Документ включает подробные рекомендации по созданию в организациях корпоративной системы управления рисками.

Отличительной особенностью европейских стандартов COSO является обязательность к выполнению теми предприятиями, чьи акции котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже, в то время как FERMA и ISO 31000 носят лишь рекомендательный характер.

В стандарте COSO необходимо отметить разработанную модель COSO ERM (Enterprise Risk Management). Данная стратегическая модель существует в трех плоскостях: цели, подразделения предприятия и процессы управления рисками, соответствующие определенным планам каждого структурного подразделения предприятия. Т.е. устанавливается взаимосвязь между целями предприятия, его организационной структурой, элементами управления рисками и соблюдением законодательства с целью выявления рискованных событий, потенциально способных повлиять на работу предприятия. Модель COSO ERM

представлена в виде трехмерной матрицы в форме куба [145].

Главной задачей COSO ERM декларируется достижение основных, по мнению разработчиков стандарта, целей предприятия, а именно:

стратегических – целей высокого уровня, соответствующих миссии предприятия на рынке;

операционных – эффективного и результативного использования ресурсов;

достоверности отчетности – достижение полной достоверности отчетности;

законности – соблюдение соответствующих законодательных и нормативных актов.

Классификация целей предприятия позволяет сконцентрировать внимание на отдельных аспектах управления рисками. Различные, но в то же время взаимно пересекающиеся категории (отдельно сформулированная цель может попадать более чем в одну категорию) соответствуют различным задачам предприятия и могут принадлежать к сфере непосредственных обязанностей различных руководителей. Данная классификация также позволяет разграничивать ожидаемые результаты по различным категориям целей, правда, некоторые из них достаточно спорны, особенно в отечественных условиях.

Несомненно, что разграничение на стратегические и операционные цели в стандарте COSO [145] совпадает с разграничением рисков в стандарте FERMA [154], однако цели достоверности отчетности и соблюдения законодательства в большей степени соответствуют внутреннему контролю, чем непосредственно менеджменту риска, из-за чего COSO ERM зачастую называют «аудиторским» стандартом. В стандарте COSO ERM особое внимание уделяется внутреннему контролю и информационном обеспечению.

Следует отметить, что, несмотря на откровенную направленность в сторону внутреннего аудита, стандарт COSO является полезным для построения эффективной системы управления рисками предприятий. Однако стандарты COSO довольно объемны и сложны к применению на практике, поэтому некоторым современным предприятиям при организации риск-менеджмента приходится основываться на стандарте FERMA с дополнением основных

составляющих из COSO ERM.

Ключевым из принятых международных стандартов управления рисками является документ ISO 31000:2009 [149], созданный Международной организацией по стандартизации (ISO) на основе ведущих национальных стандартов управления рисками, а также ранее выданных документов ISO.

Ключевой характеристикой данного стандарта является декларирование того, что управление рисками приобретает всеохватывающую направленность и координируется со всеми бизнес-процессами предприятия, т.е. образовывается некая особая культура обращения с рисками – комплексный риск-менеджмент.

Используя данный стандарт, предприятие может сравнить свою практику управления рисками с международным опытом и выявить «слабые» места. Целесообразно отметить универсальность стандарта ISO 31000 [149].

В настоящее время данный стандарт находится на стадии актуализации. Его обновленная версия должна стать более лаконичной, а процессы управления рисками последовательными и понятными для заинтересованных сторон.

Принятие стандарта ISO 31000:2009 [149] послужило катализатором замены большинства национальных стандартов управления рисками на стандарт ISO. Единственным исключением является система австрийских стандартов ONR 49000 [159], которые были сначала унифицированы в соответствии с ISO 31000:2009 [149], а впоследствии дополнились рядом рекомендаций:

ONR 49002-1 «Интеграция в систему риск-менеджмента» [160];

ONR 49002-2 «Методы оценки рисков» [161];

ONR 49002-3 «Антикризисный риск-менеджмент» [162];

ONR 49003 «Требования к квалификации риск-менеджера» [45].

Несомненно, что данный подход является довольно перспективным и значительно максимизирует эффективность управлением рисками на предприятиях, хотя ведет к увеличению затрат предприятия на персонал.

Стандарт ISO 31000:2009 [149] зачастую называют «золотым стандартом риск-менеджмента», хотя ему присущи определенные недостатки, среди которых целесообразно выделить:

недостаточно внимания уделяется финансовым рискам, а особенно их оценке, необходимо дополнить стандарт такими основополагающими методами управления рисками как портфельная диверсификация, иммунизация, секьюритизация и хеджирование;

стандарты не включают в себя много важных понятий финансового риск-менеджмента, например, «капитал под риском» или рентабельность с учетом риска, среди техник оценки не упоминаются методы финансовой математики (например, Value-at-Risk);

для оценки рисков должна значительно активнее использоваться внешняя статистика, для этого в стандартах следует подчеркнуть важную роль публичных данных, индексов, а также технологий краудсорсинга, что особенно важно для малых и средних предприятий;

технологии оценки эффективности управления рисками должны количественно оценивать добавленную стоимость, создаваемую непосредственно риск-менеджментом.

Современные стандарты риск-менеджмента достаточно мало внимания уделяют экономическим рискам и их оценке. Рассмотренные стандарты управления рисками больше сосредоточены на операционных и стратегических рисках предприятий, недооценивая влияние экономических рисков.

Вопросам оценки финансовых рисков посвящены международные отраслевые стандарты, такие как Basel [167] и Solvency II [165], которые регулируют банковскую и страховую сферы соответственно. В данных документах подробно описаны политики и процедуры по оценке финансовых рисков, большинство из которых не присущи предприятиям реального сектора экономики, однако, некоторые методы их оценки вполне возможно адаптировать к стандартам предпринимательского риск-менеджмента.

В ходе проведения сравнительного анализа были выявлены различия в рассматриваемых стандартах в отношении трактовки ключевых терминов управления рисками, а также различия в подходах к построению процесса управления рисками, которые отражены в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Отличительные особенности главных международных стандартов управления рисками [составлено автором]

Стандарт	Трактовка термина «риск»	Трактовка термина «риск-менеджмент»	Этапы процесса управления рисками
FERMA	Комбинация вероятности события и его последствий.	Процесс, осуществляя который предприятие системно анализирует риски каждого вида деятельности для максимальной эффективности деятельности в целом.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение объекта и стратегии управления.</li> <li>2. Оценка риска</li> <li>3. Определение угроз и возможностей.</li> <li>4. Принятие решений.</li> <li>5. Обработка риска.</li> <li>6. Оценка остаточного риска.</li> <li>7. Мониторинг.</li> </ol>
COSO	События, оказывающие отрицательное воздействие при создании стоимости или ведущие к ее снижению.	Процесс, который осуществляется всеми сотрудниками и затрагивает всю деятельность. Он направлен на определение событий, способных влиять на предприятие, и управление связанным с ними риском, а также контроль риск-аппетита.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение объекта управления.</li> <li>2. Идентификация рисков.</li> <li>3. Анализ рисков.</li> <li>4. Оценивание.</li> <li>5. Определение угроз и возможностей.</li> <li>6. Принятие решений, обработка риска и оценка корреляции видов риска и степени его влияния на результаты.</li> </ol>
ISO	Влияние неопределенности на цели, имеющие различные последствия.	Концепция риск-менеджмента включена в общую стратегию предприятия и текущую деятельность.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Идентификация окружения.</li> <li>2. Оценка риска. Влияние на риск.</li> <li>3. Коммуникации.</li> <li>4. Мониторинг.</li> </ol>

Несмотря на схожесть мировых стандартов, каждый из них обладает своими отличительными чертами, однако все они направлены на единую цель – организацию эффективной системы менеджмента риска на предприятиях. Сравнительный анализ международных стандартов управления рисками представлен в таблице 1.8.

Во всех указанных в таблице 1.8. стандартах, как финансового, так и предпринимательского риск-менеджмента, обязательны такие параметры, как: необходимость внедрения, наличие практических рекомендаций по внедрению методов и инструментов риск-менеджмента в практическое поле, наличие внутреннего контроля.



Таблица 1.8 – Сравнительный анализ международных стандартов риск-менеджмента [составлено автором]

Параметр сравнения	Стандарт				
	Финансовый риск-менеджмент		Предпринимательский риск-менеджмент		
	Solvency	Basel	COSO	FERMA RMS	ISO
Цель	Обеспечение минимально допустимой маржи и выполнение регуляторных требований	Обеспечение минимального регуляторного капитала и выполнение регуляторных требований	Соблюдение баланса доходности и риска	Максимизация доходности	Развитие стандартов и смежных видов деятельности
Группа риска по приоритету	Финансовые	Финансовые	Бизнес-процессы	Бизнес-процессы	Все виды рисков
Способ управления рисками	Сценарное планирование, стресс-тестирование, внутреннее моделирование	Лимитирование, стресс-тестирование	Мониторинг и контроль процессов управления рисками	Минимизация риска, хеджирование, страхование	Интеграция управления рисками в общее управление предприятием
Сфера применения	Страховая деятельность	Банковская деятельность	Предприятия и организации любой сферы деятельности	Предприятия и организации любой сферы деятельности	Предприятия и организации любой сферы деятельности

Стоит отметить, что в развитых государствах успешно идет процесс интеграции комплексного управления рисками в общее управление предприятием. Например, в Голландии широкое применение получила «Национальная база данных рисков», которая представляет собой IT-инструмент записи и учета финансовых рисков. Функционирование Национальной базы данных существенно облегчает работу финансовым аналитикам и топ-менеджерам, поскольку подробно классифицируются различные виды рисков и методы работы с ними. Предприятия, подключенные к данной базе, сами осуществляют запись рисков. Каждая запись содержит: название и характеристику риска; сектор, где обнаружен риск; источник идентификации риска; законодательную связку с риском; наличие признаков повторных возникновений этого риска; вероятность возникновения и финансовое значение риска; методы наиболее эффективного выявления и покрытия риск.

В США и Канаде наблюдается похожая практика работы с рисками. Компания Dun&Bradstreet [147], которая является мировым лидером по поставке деловой информации, собирает информацию о примерно 3 млн организаций США и Канады и общей оценке их кредитоспособности, после чего публикует ее для подписчиков, число которых варьируется в пределах 150 000 организаций, в общенациональных и региональных справочниках.

Следует отметить, что услуги компании Dun&Bradstreet помогают работать с приносящими прибыль заказчиками, а также минимизировать кредитные риски.

Помимо всего прочего, ведущие зарубежные университеты уделяют большое значение изучению процесса управления рисками и активно внедряют соответствующие учебные дисциплины в образовательные программы бакалавриата, магистратуры или дополнительного образования.

С целью анализа развития академической базы риск-менеджмента целесообразно рассмотреть наличие данных учебных дисциплин в зарубежных высших учебных заведениях (таблица Е.1, приложение Е).

Исходя из данных приложения Д, можно сделать вывод о том, что зарубежные высшие учебные заведения Европы и Азии уделяют значительное внимание вопросам изучения рисков, вводя соответствующие курсы на различных ступенях образования или даже создавая отдельные исследовательские центры.

В Российской Федерации также наблюдается в последние годы тенденция к внедрению программ по изучению рисков в образовательный процесс. К примеру, многие ведущие высшие учебные заведения выделили менеджмент риска в полноценную учебную дисциплину, среди них: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова.

Некоторые университеты продвинулись еще на ступень выше в данном направлении и создали отдельную кафедру риск-менеджмента (Санкт-Петербургский государственный экономический университет) и факультет (Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации).

Однако, несмотря на все вышеперечисленное, в Российской Федерации в настоящий момент не наблюдается активной практики по управлению рисками, но определенные шаги в указанном направлении все же осуществляются. Например, в России активно осуществляет свою деятельность некоммерческое партнерство «Русское общество управления рисками» [5], основанное с целью максимизации эффективности и устойчивости бизнеса посредством минимизации рисков. Данное общество занимается созданием правовой базы в области управления рисками, развивает систему обучения специалистов в данной сфере, регулярно проводит исследования и опросы, публикует научные статьи, проводит различные мероприятия с целью развития риск-менеджмента в России и СНГ.

Тем не менее, историческая практика управления рисками на предприятиях России и постсоветских государств незначительна, предвестником чего можно считать ряд проблем, а именно: недостаток четких методических рекомендаций по управлению рисками; отсутствие должного законодательного обеспечения со стороны государства; недостаточная подготовка и квалификация сотрудников, ответственных за управление рисками; применение методов, относящихся к устаревшей парадигме риск-менеджмента; выделение вопросов управления рисками в отдельную специализированную деятельность. Сравнительная характеристика управления рисками представлена в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – Характеристика управления рисками в зарубежных государствах [составлено автором]

Практика западных государств	Практика государств СНГ
Интегрированный менеджмент риска: управление рисками входит в обязанности каждого сотрудника, а его координацию осуществляет высшее руководство; риск-менеджмент является одной из ключевых систем управления предприятием.	Фрагментарный менеджмент риска: каждый отдел согласно своим функциям и полномочиям самостоятельно управляет рисками; риск-менеджмент не рассматривается как приоритетный инструмент управления предприятием.
Расширенный менеджмент риска: анализируются все возможные виды рисков и методы воздействия на них.	Сокращенный менеджмент риска: изучаются наиболее вероятные события, но не возможность их предотвращения.
Перманентный менеджмент риска: менеджмент риска ведется непрерывно.	Частичный менеджмент риска: менеджмент риска ведется лишь в случае наступления рискованного события.

Управление рисками в государствах СНГ (в частности в Российской Федерации) в большей степени наблюдается лишь на крупных предприятиях, а малые предприятия, как правило, либо внедряют отдельные элементы риск-менеджмента либо не внедряют его вовсе. Во многом сложившаяся ситуация связана с ролью государства в управлении рисками на предприятиях (таблица 1.10).

Таблица 1.10 – Роль государства в управлении рисками [составлено автором]

Практика западных государств	Практика государств СНГ
Государство выступает в роли субъекта обеспечения безопасности	Государство выступает в роли субъекта обеспечения безопасности
Деятельность государства нацелена на предотвращение рисков (совершение действий направленных на исключение возможности появления рисков предпринимательской деятельности)	Деятельность государства нацелена на минимизацию последствий появления рисков

Следует уточнить, что на постсоветском пространстве государство как регулятор создает довольно жесткие нормативные требования и стандарты, а субъекты хозяйствования пытаются оптимизировать приемлемые для них стандарты и «вписать» их в общегосударственные. В мировой практике наблюдается обратная ситуация: саморегулируемые организации разрабатывают подробные корпоративные стандарты, а государство их формализует и задает общую концепцию (таблица 1.11).

Сложившаяся ситуация во многом связана с историческими событиями, ведь со времен Советского Союза стандартизация в Российской Федерации и других республиках осуществлялась централизованно и вертикально, т.е. «сверху-вниз».

Однако в настоящее время, учитывая трансформацию экономических отношений, необходимо осуществлять стандартизацию управления рисками основываясь на рекомендациях предприятий и саморегулируемых организаций, что позволит сформировать наиболее действенную концепцию управления рисками, эффективную как для предпринимателей в частности, так и для государства в целом.

Таблица 1.11 – Отличительные особенности в организации управления рисками на уровне государства [составлено автором]

Практика западных государств	Практика государств СНГ
Государство определяет концепцию управления рисками на рекомендациях саморегулируемых организаций.	Учет рекомендаций саморегулируемых организаций не получил достаточного применения в практике государственного управления рисками.
Собственники предприятий проявляют инициативу в вопросах управления рисками и ставят подобные задачи перед персоналом.	Собственники предприятий неохотно осуществляют затраты на организацию управления рисками.
Управление рисками позиционируется как один из основных инструментов максимизации эффективности деятельности предприятия.	Управление рисками зачастую понимается собственниками предприятий как вынужденная мера или даже бремя для предприятия.

Резюмируя вышеизложенный материал, целесообразно подытожить, что международные стандарты управления рисками предусматривают унификацию: специфической терминологии, используемой в данной сфере; различных компонентов процесса управления рисками; подходов к организации управления рисками на предприятиях.

Тем не менее, в каждом стандарте наблюдаются различия в понимании некоторых дефиниций, методов и целей управления рисками. Немаловажную роль при организации менеджмента риска играет государство, однако на территории постсоветских стран лишь в последние десятилетия возникло понимание того, что риск-менеджмент – необходимый инструмент максимизации эффективности деятельности предприятия, а, следовательно, развития экономики в целом и повышения качества жизни населения.

При организации управления рисками государство должно разработать национальный стандарт менеджмента риска, дающий возможность предприятиям сформировать приемлемую для них систему управления рисками. Несомненно, что при этом необходимо учитывать зарубежный опыт и положения международных стандартов управления рисками, которые уже доказали свою эффективность.

## Выводы к главе 1

Полученные в первой главе исследования результаты заключаются в решении научной задачи по разработке теоретико-методических основ управления предприятием посредством риск-менеджмента. С учетом этого, в первой главе диссертации были сформулированы следующие положения:

1. Проведен анализ подходов к определению дефиниций «управление» и «менеджмент», в ходе которого было выявлено, что управление предприятием является систематическим воздействием на функционирование всех структурных элементов для обеспечения их согласованной работы с целью достижения поставленных целей и задач, а также разработана схема управления предприятием, комплексно сочетающая в себе составляющие, необходимые для эффективного функционирования предприятия. Выявлено, что ключевой тезис дефиниций «менеджмент» и «управление» состоит в следующем: менеджмент – это всегда управление, а управление – это не всегда менеджмент. Менеджмент направлен на создание самоорганизующейся системы, которая будет развиваться в любых условиях путем эффективного распределения и использования ресурсов.

2. Обобщены научные подходы к определению сущности понятия «финансовый риск», что позволило разработать его авторскую трактовку – «финансовый риск является составляющим элементом совокупного риска предприятия, осуществляющего финансово-хозяйственную деятельность, который связан со структурой капитала и стоимостью предприятия, отображающий потенциальную трансформацию внешних и внутренних факторов, от которых зависит предприятие при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности, сопровождающий каждое финансовое решение сотрудников и ведущий как к отрицательному, так и к положительному результату».

3. Упорядочены существующие подходы к классификации рисков и разработана классификация финансовых рисков, которая четко определяет место

отдельного вида риска в общей системе и способствует созданию эффективного аппарата менеджмента риска на основе методов и приемов управления рисками.

4. Уточнена дефиниция управления риском, под которой рекомендуется понимать перманентный и превентивный комплекс, интегрированный в финансово-хозяйственную деятельность предприятия, направленный на исследование спектра потенциальных рисков предприятия, а также минимизацию негативных последствий реализации риска с одновременным извлечением положительных моментов, как материальных, так и нематериальных, в случае реализации рискового события.

5. Принципы управления экономическими рисками дополнены такими составляющими, как необратимость и неизбежность принимаемых рисков, без учета которых процесс менеджмента риска невозможно осуществлять в полной мере эффективно с целью достижения наилучшего результата.

6. Определено, что в мировом сообществе разработаны и внедрены национальные и международные стандарты по управлению рисками и другие нормативно-правовые документы, регулирующие управление риском, которые активно используются в настоящее время, поскольку становится актуальным комплексное управление рисками как на микро-, так и на макроуровне.

7. Проведен сравнительный анализ международных стандартов риск-менеджмента, в ходе которого было определено, что управлению рисками на предприятиях нефинансового сектора не уделяется должного внимания: данные вопросы затрагиваются в стандартах либо частично, либо не исследуются вовсе.

8. Анализ зарубежного опыта по вопросам риск-менеджмента показал, что перманентная практика риск-менеджмента способна дать положительные результаты при условии взаимодействия органов власти, высших учебных заведений и предприятий с целью достижения взаимовыгодных интересов. Отмечено, что развитых государствах успешно идет процесс интеграции комплексного управления рисками в общее управление предприятием.

Основные научные результаты, изложенные в первой главе, опубликованы в работах [97-99; 103; 105-108].

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К РИСК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРЕДПРИЯТИЙ

### 2.1. Проблемы и перспективы развития риск-менеджмента на предприятиях Донецкой Народной Республики

Осуществление финансово-хозяйственной деятельности различными предприятиями – одно из главных звеньев рыночной экономики. Поскольку за счет маневренности, инновационного, иногда нестандартного подхода, а также гибкости, предприятия могут довольно быстро приспосабливаться к изменениям потребительского спроса, следовательно, находить собственную рыночную нишу, а также производить новую конкурентоспособную продукцию. Кроме того, предприятия способны создавать рациональную структуру организации и управления ею, проводить перманентный поиск неординарных решений и способов действий при функционировании предприятия [101].

Значение предприятий для народного хозяйства абсолютно каждого государства чрезвычайно велико. Образование новых рабочих мест, развитие конкуренции, улучшение качества продукции, развитие национальной экономики — все это результат их работы. Кроме того, предприятия, применяющие риск-менеджмент в своей деятельности, способны быстро генерировать новые точки роста, оказывать активное влияние на диверсификацию и повышение эффективности экономики, которое необходимо для преодоления кризисных явлений (рисунок 2.1).

Рынок не может быть полностью наполнен товарами и услугами одних лишь крупных предприятий, ведь некоторые отрасли вовсе не привлекательны для них, а в определенных отраслях развитие крупных предприятий буквально невозможно [101].



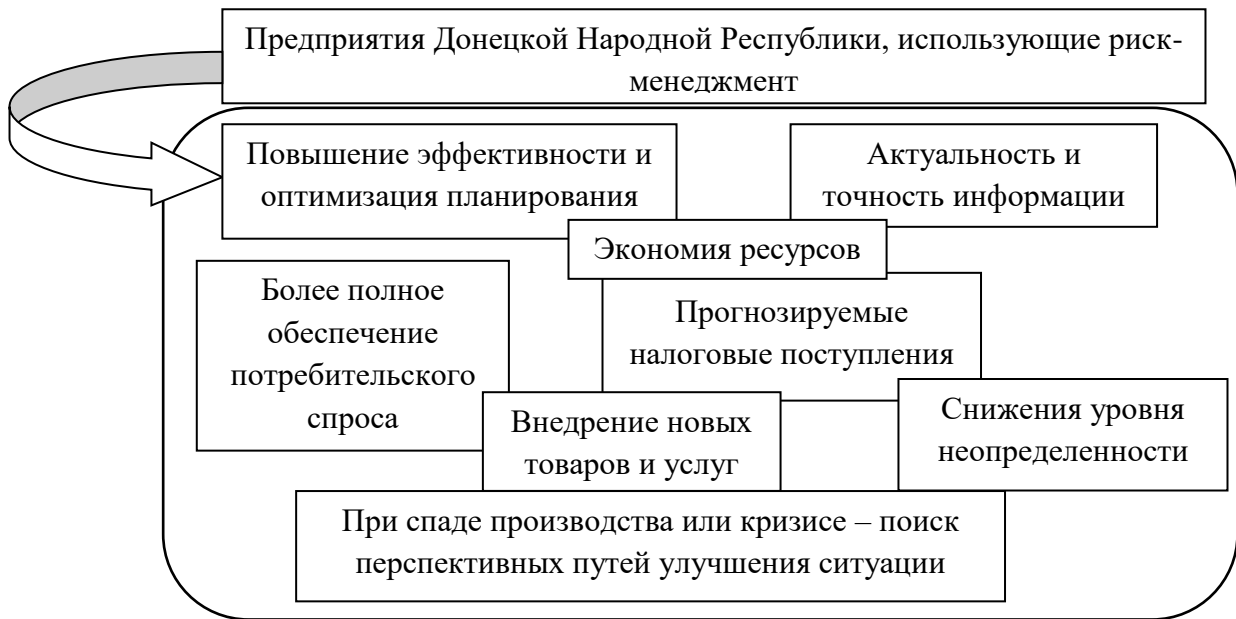


Рисунок 2.1 – Преимущества развития риск-менеджмента на предприятиях для экономики государства [составлено автором]

Для экономики в целом деятельность предприятий оказывается важным фактором повышения ее гибкости. По уровню развития предприятий специалисты даже судят о способности государства приспосабливаться к меняющейся экономической обстановке. Для Донецкой Народной Республики, находящейся на этапе развития рыночных отношений, именно создание и повышение эффективности деятельности предприятий должно стать основой социальной реструктуризации общества. Несмотря на трудности и неудачи, предприятия развиваются, набирают темпы роста, решая экономические, социальные проблемы.

На настоящем этапе развития предприятий в Донецкой Народной Республике можно выделить 3 группы барьеров, тормозящих развитие их полноценной системы риск-менеджмента:

Первая группа барьеров – законодательные, которые включает круг проблем законодательного и нормативного характера, а именно:

не достаточная разработанность законодательной базы;

отсутствие эффективного механизма государственной поддержки предприятий;

низкий уровень развития механизма участия представителей предприятий в законодательном процессе.

В настоящее время функционируют несколько законов, регулирующих работу предприятий: Закон «О государственном надзоре в сфере хозяйственной деятельности» [72], упрощающий ведение финансово-хозяйственной деятельности в Донецкой Народной Республике, Закон «Об обществах с ограниченной ответственностью», устанавливающий правовое положение общества с ограниченной ответственностью, права и обязанности его участников, порядок создания, реорганизации и ликвидации общества с ограниченной ответственностью» [76], а также Закон «О налоговой системе», который регулирует налоговые сборы и платежи от налогоплательщиков [74].

В 2015 году состоялось совещание рабочей группы Экспертного совета при Комитете Народного Совета Донецкой Народной Республики по гражданскому, уголовному, арбитражному и процессуальному законодательству, в ходе которого был рассмотрен проект Закона Донецкой Народной Республики «О предпринимательстве». Кроме того, Советом по развитию предпринимательства был рассмотрен проект Закона «О развитии среднего и малого предпринимательства», разработанный Министерством экономического развития Донецкой Народной Республики, который позволит урегулировать правовые отношения в сфере предпринимательства, определит понятия субъектов малого и среднего предпринимательства, инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, виды и формы такой поддержки. Но на данный момент вышеперечисленные законы не приняты, поскольку находятся на стадии доработки.

Разработка и утверждение таких законов необходимы для регулирования отношений между юридическими лицами и физическими лицами-предпринимателями и органами государственной власти Донецкой Народной Республики.

Кроме того, лишь 1 октября 2021 г. был подписан Указ Главы Донецкой Народной Республики № 304 «Об установлении условий отнесения юридических

лиц и физических лиц-предпринимателей к субъектам малого и среднего предпринимательства, а также форм, условий и порядка оказания поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства» [78], который впервые обозначил условия отнесения предприятий к субъектам малого и среднего предпринимательства, а также меры поддержки предпринимательства (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Критерии отнесения предприятий к субъектам малого и среднего предпринимательства [составлено автором на основе [78]]

Субъект предпринимательства	Средняя численность работников	Доход от осуществления деятельности
Микропредприятия	До 15 чел.	120 млн рос. руб.
Малые предприятия	До 100 чел.	800 млн рос. руб.
Средние предприятия	От 101 до 250 чел.	2 млрд рос. руб.

Мерами поддержки предприятий, представленных в таблице 2.1, в соответствии с п.5 Указа Главы Донецкой Народной Республики № 304 [78] определены следующие: оказание финансовой, имущественной, информационной, консультационной поддержки; поддержки в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников; поддержки в области инноваций и промышленного производства; поддержки субъектов предпринимательства, осуществляющих внешнеэкономическую, сельскохозяйственную деятельность, а также деятельность в сфере социального предпринимательства.

Вторая группа барьеров – финансовые, которые охватывают вопросы, связанные с банковской системой и налогообложением, а именно:

недостаточное количество льгот по налогообложению для предприятий; сложности при получении кредитов. Одним из условий развития предприятий является их полноценное обеспечение финансовыми ресурсами. Первостепенную роль в решении этого вопроса играет банковский сектор, который может финансировать предприятия посредством кредитных операций, как на общих условиях, так и в рамках ряда программ государственного

стимулирования развития предприятий [101].

В Донецкой Народной Республике на данный момент невозможно осуществлять расчеты с поставщиками товаров из других стран. Для предоставления полноценных банковских услуг учреждению необходимо участвовать в международной системе расчетов, что не представляется возможным в условиях особого юридического статуса Донецкой Народной Республики.

Третья группа барьеров – информационные, которые связаны с налаживанием связи между общественностью и органами власти, а также с доступностью информации:

отсутствие прозрачного и четкого механизма взаимодействия органов власти и предприятий;

отсутствие помощи в адаптации к новому законодательству;

отсутствие обратной связи органов власти в проблемных вопросах [101].

Все указанные выше информационные проблемы можно объединить в одну: отсутствие информационного сотрудничества власти и представителей предприятий. Очень часто органы власти не взаимодействуют с предпринимателями, поэтому их проблемы остаются нерешенными, что влечет закрытие или временное прекращение деятельности предприятий.

В целом вопрос льгот для предприятий Донецкой Народной Республики довольно сложен: законодательством не предусмотрен перечень категорий, которые полностью освобождены от фискальной нагрузки. Однако целесообразно выделить определенные моменты:

льгота по налогу на прибыль предоставляется предприятиям, участвующим в инвестиционной политике. Данная привилегия заключается в предоставлении права на снижение налоговых обязательств по налогу на прибыль на сумму инвестиций, внесенных в виде денежных средств;

от обложения налогом на прибыль освобождены некоторые предприятия, работающие в сфере оборота металлолома (и черного, и цветного);

условием смягчения фискальной политики относительно налога на прибыль

является валовая годовая выручка ниже 10 млн рублей и штат предприятия до 50 человек;

налог с оборота составляет всего 1,5% с любой продажи, тем не менее, данный налог не предусматривается при обмене валют и при связанных с коммунальным хозяйством сделках. Кроме того, от уплаты данного налога освобождены плательщики льготного сельскохозяйственного налога, государственные строительные компании, предприятия, осуществляющие деятельность в сфере угледобычи и оборота металлолома, а также неприбыльные предприятия.

Следует указать также на наличие определенных фискальных режимов в Донецкой Народной Республике: упрощенный режим, патентный режим, сельскохозяйственный налог. Предприятия, находящиеся на упрощенном режиме налогообложения, получают возможность не отчислять процент с оборота и прибыли. При данной системе налогообложения платить придется только за патент и обязательную страховку. Сумма умножается на количество занятых сотрудников на предприятии. Система предусмотрена для плательщиков с годовым доходом до 1 млн руб.

Упрощенный режим налогообложения характеризуется меньшим бумажным оборотом и сниженной нагрузкой. Однако плательщики ограничены в возможностях развития предприятия. Патентное обложение хорошо тем, что сумма налога является низкой. Однако из-за ограничений такую систему выбирают в основном индивидуальные перевозчики и рыночные торговцы. Данная категория отталкивается запретом на реализацию спиртного и табака – весьма прибыльных товаров.

Кроме того, в условиях проведения специальной военной операции, которая осуществляется на территории Донецкой Народной Республики, также принимаются меры поддержки предприятий. Так, 9 марта 2022 г. был подписан Указ Главы Донецкой Народной Республики №57 «О мерах поддержки субъектов хозяйствования», устанавливающий по 30 июня 2022 г. запрет органам государственного надзора и контроля на назначение и проведение проверок (в том

числе начатых) и контрольно-проверочных мероприятий [73]. Также был принят Закон Донецкой Народной Республики № 356-ПНС от 16.03.2022 г. «Об особенностях регулирования отношений в сфере предпринимательской и иной экономической деятельности в период проведения общей мобилизации и в условиях военного времени», устанавливающий мораторий на осуществление мер принудительного взыскания, предусмотренных законодательством о налогообложении, а также мер, проводимых судебными приставами по принудительному исполнению решений судов, иных органов (должностных лиц) о взыскании задолженности, штрафов, пеней, процентов и других платежей в доход Донецкой Народной Республики субъектов хозяйствования; мораторий на начисление и применение органами государственного надзора пеней, процентов, штрафных (финансовых) и административно-хозяйственных санкций в отношении субъектов хозяйствования до 1 июля 2022 г. Кроме того, в соответствии со ст. 4 данного Закона до 1 января 2023 года на территории Донецкой Народной Республики разрешается применять регистраторы расчетных операций, срок службы которых истек (в том числе срок службы которых составляет более 10 лет), не включенные и исключенные из Республиканского реестра регистраторов расчетных операций [77].

Вопреки всем вышеупомянутым проблемам, предприятия, быстро адаптируются к различным условиям работы и продолжают развиваться, что, несомненно, связано с непрерывной работой парламентариев по совершенствованию законодательства в сфере поддержки их деятельности. По данным Единого государственного реестра юридических и физических лиц-предпринимателей на 1 января 2019 года на учете состояли 14 300 юридических лиц, обособленных подразделений юридических лиц и 49 300 физических лиц-предпринимателей [101]. По состоянию на 1 января 2020 года в Донецкой Народной Республике зарегистрировано 14700 юридических лиц и обособленных подразделений юридических лиц, а также 56700 – физических лиц-предпринимателей. В то время как по состоянию на 1 апреля 2018 года количество юридических лиц составляло 13 898 и выделялось 43 398 физических лиц-предпринимателей (рисунок 2.2).

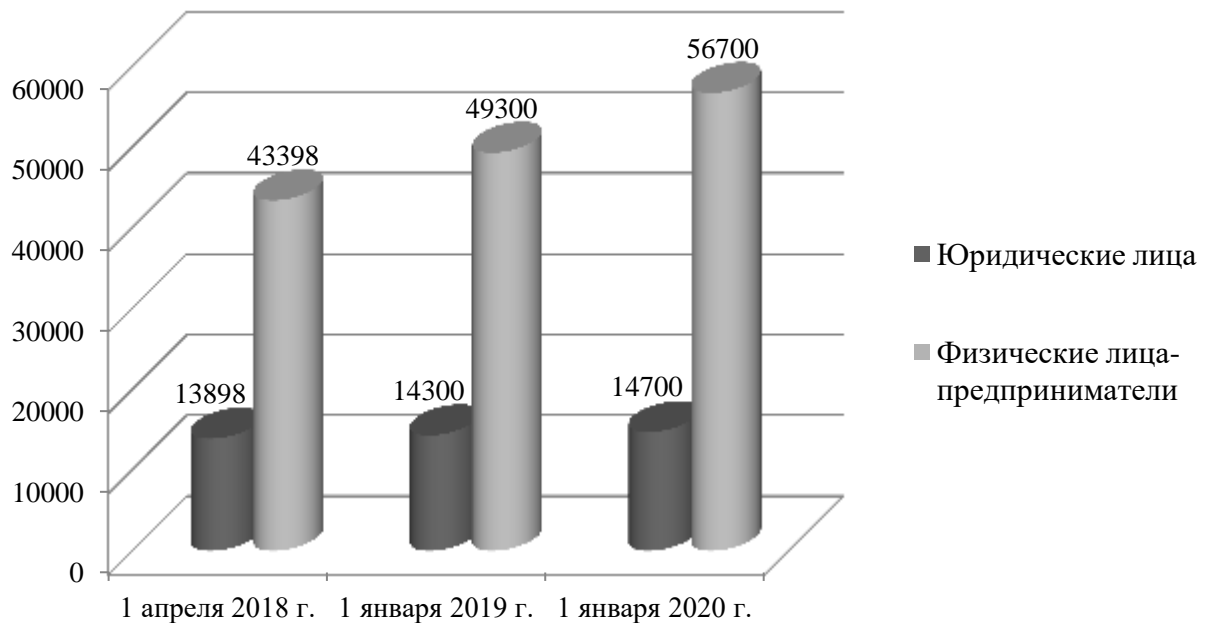


Рисунок 2.2 – Количество юридических лиц и физических лиц-предпринимателей в Донецкой Народной Республике [составлено автором на основе [84]]

На основании представленных данных, можно наблюдать рост числа субъектов малого бизнеса. Так, за 12 месяцев 2020 г. число юридических лиц возросло на 400 предприятий, а физических лиц-предпринимателей – на 7400. Основными видами хозяйственной деятельности исследуемых предприятий является оптовая и розничная торговля [134].

Как видно из отчета Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики, показатели внутренней торговли в 2019 году также имеют положительную динамику: оборот розничной торговли увеличился на 17,1% по сравнению с 2018 годом. Объем розничного товарооборота предприятий – юридических лиц в 2019 году увеличился на 15,5% по сравнению с 2018 годом.

Объем оптового товарооборота предприятий в 2019 году увеличился на 4,9% по сравнению с 2018 годом.

Анализируя изменения в объеме реализации продукции различными предприятиями, целесообразно рассмотреть динамику объема реализации продукции по основным отраслям промышленности (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Динамика объема реализации продукции по отраслям промышленности в Донецкой Народной Республике в 2016-2019 гг., млн руб., % [составлено автором на основе [84]]

Отрасль промышленности	2017/2016 гг.		2018/2017 гг.		2019/2018 гг.	
	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Металлургическая промышленность	-4155,00	-8,07	54802,80	115,75	-10725,52	-10,50
Добыча нерудных полезных ископаемых	144,70	116,69	753,90	280,57	-240,20	-23,49
Машиностроение	158,30	6,09	2615,40	94,82	1590,62	29,60
Легкая промышленность	87,10	96,78	44,40	25,07	5,70	2,57
Химическая промышленность	-241,90	-18,61	93,70	8,86	87,50	7,60
Пищевая промышленность	3102,00	47,00	1491,50	15,37	5988,52	53,50
Производство бумаги и бумажных изделий	276,70	34,59	347,60	32,28	199,10	13,98

В целом, можно резюмировать положительную тенденцию в объеме реализации продукции по отраслям промышленности Донецкой Народной Республики, за исключением металлургической промышленности, а также добычи нерудных полезных ископаемых.

Предприятиями, основным видом экономической деятельности которых является предоставление услуг, в 2019 году реализовано услуг на 5,5% больше по сравнению с 2018 годом. Наибольший удельный вес (43,7%) в общем объеме реализованных услуг приходился на услуги предприятий транспорта, складского хозяйства, почтовой и курьерской деятельности. Объем услуг, предоставленных населению, в 2019 году увеличился на 11,7% по сравнению с 2018 годом (36,1%) от общего объема реализованных предприятиями услуг [133].

Численность занятых граждан по отраслям промышленности Донецкой Народной Республики, начиная с 2016 года, также варьировалась. В большинстве отраслей наблюдалась отрицательная динамика (таблица 2.3).

Наибольший отток занятых граждан в 2019 году можно констатировать в химической промышленности, а также в области добычи нерудных полезных



ископаемых, что в значительной мере связано с задержкой выплаты заработной платы гражданам, следствием чего стал отток квалифицированных кадров в Российскую Федерацию.

Таблица 2.3 – Динамика численности занятых граждан по отраслям промышленности в Донецкой Народной Республике в 2016-2019 гг., тыс. чел., % [составлено автором на основе [84]]

Отрасль промышленности	2017/2016 гг.		2018/2017 гг.		2019/2018 гг.	
	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Металлургическая промышленность	2,8	13,08	2,55	10,54	-0,96	-3,59
Добыча нерудных полезных ископаемых	0,2	6,67	10,00	312,50	-2,00	-15,15
Машиностроение	-1,1	-12,50	-0,50	-6,49	0,30	-4,17
Легкая промышленность	0,1	33,33	-0,06	-15,00	0,02	5,88
Производство бумаги и бумажных изделий	-0,1	-14,29	0,05	8,33	0,05	7,69
Химическая промышленность	0,55	40,74	0,70	36,84	-0,50	-19,23
Пищевая промышленность	3,9	69,64	1,34	14,11	0,01	0,09

Исходя из данных таблицы 2.3, сфера производства бумаги и бумажных изделий, легкая и пищевая промышленность демонстрируют положительную тенденцию численности занятых граждан.

Что касается подведения итогов экономического развития Донецкой Народной Республики за 2020 год, то здесь определяющую роль сыграла пандемия Covid-19. Режим повышенной готовности изменил приоритеты потребления: упал спрос на ряд товаров. В большей степени пострадали малые предприятия, а именно отрасли сферы бытовых услуг, транспорта, туризма, гостинично-ресторанного бизнеса. При этом вырос спрос на продукцию, облегчающую домашний быт; спортивный инвентарь для дистанционных тренировок; товары для домашних развлечений. Также вырос спрос на товары для организации домашнего офиса и удаленной работы.

Однако согласно отчету Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики [153] объем розничного товарооборота предприятий-юридических лиц за первое полугодие 2020 года по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года увеличился на 21,4%. Объем оптового товарооборота увеличился на 10,5%.

В общей структуре внутреннего товарооборота в первом полугодии 2020 года удельный вес оптовой торговли составил 53,4%, розничной – 46,6%, что представлено на рисунке 2.3.

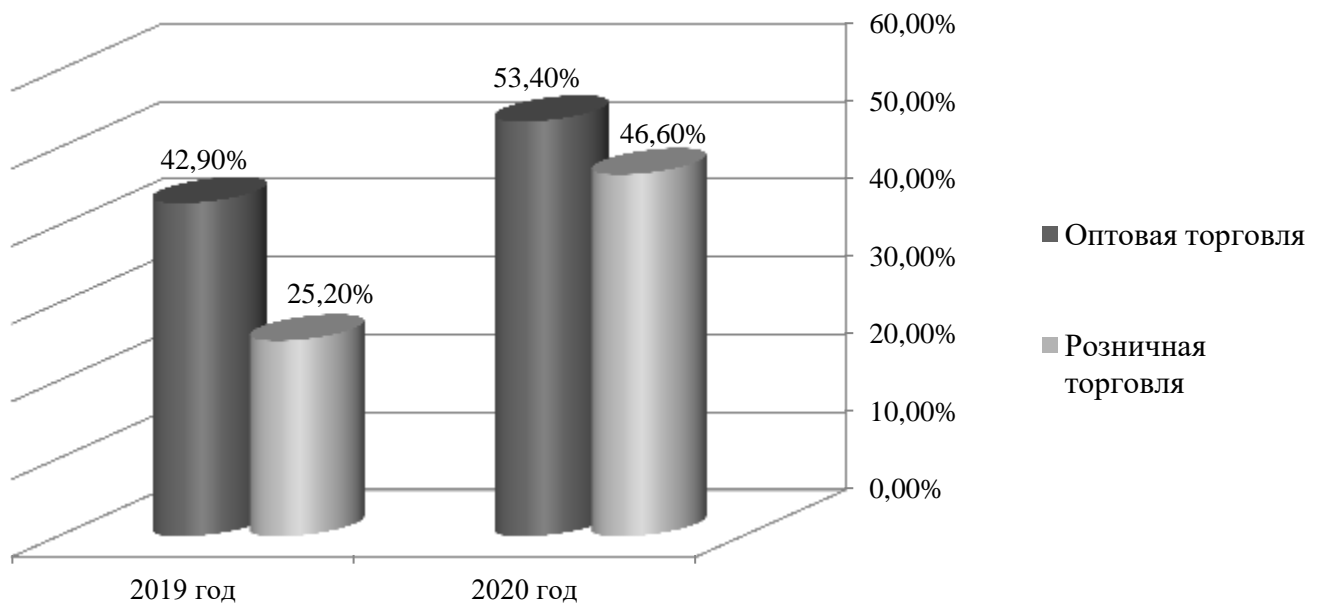


Рисунок 2.3 – Структура внутренней торговли 2019-2020 гг. [составлено автором на основе [134]]

Согласно данным Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики по итогам 2021 года объем реализованной промышленной продукции увеличился на 25,5% по сравнению с прошлым годом. Наибольший вклад в ускорение внесли отрасли перерабатывающей промышленности (доля в общем объеме реализованной промышленной продукции увеличилась на 4,2 п.п. и составила 56,1%). Наибольший рост наблюдается в металлургическом производстве и машиностроении (в 1,5 раза). Положительную динамику также продемонстрировала пищевая промышленность (на 14,3%) и химическая промышленность (на 5,3%). На потребительском рынке по итогам 2021 года

оборот розничной торговли увеличился на 10,2% (в 2020 году – на 23,4%).

В конце 2021 года продолжилось замедление уровня безработицы. Количество ищущих работу и состоявших на учете граждан в 2021 году составило 34,7 тыс. человек. По состоянию на конец декабря на учете состояло 6,6 тыс. граждан, ищущих работу. За 2021 год на постоянные рабочие места было трудоустроено 20 тыс. человек, что на 3,3% больше, чем в 2020 году. Численность лиц, ищущих работу и состоявших на учете, в январе-феврале 2022 года составляла 10 тыс. человек [84].

Опираясь на данные Министерства экономического развития, следует отобразить процентное соотношение работников по видам экономической деятельности за январь-февраль 2022 года (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Структура соотношения работников по видам экономической деятельности [составлено автором на основе [84]]

Необходимо указать, что наибольшая доля работников, а именно 32% от общего количества, заняты в сфере промышленности Донецкой Народной Республики. Больше всего граждан занято в перерабатывающей промышленности, а наименьшее количество – в сфере водоснабжения, канализации и обращения с отходами (рисунок 2.5).

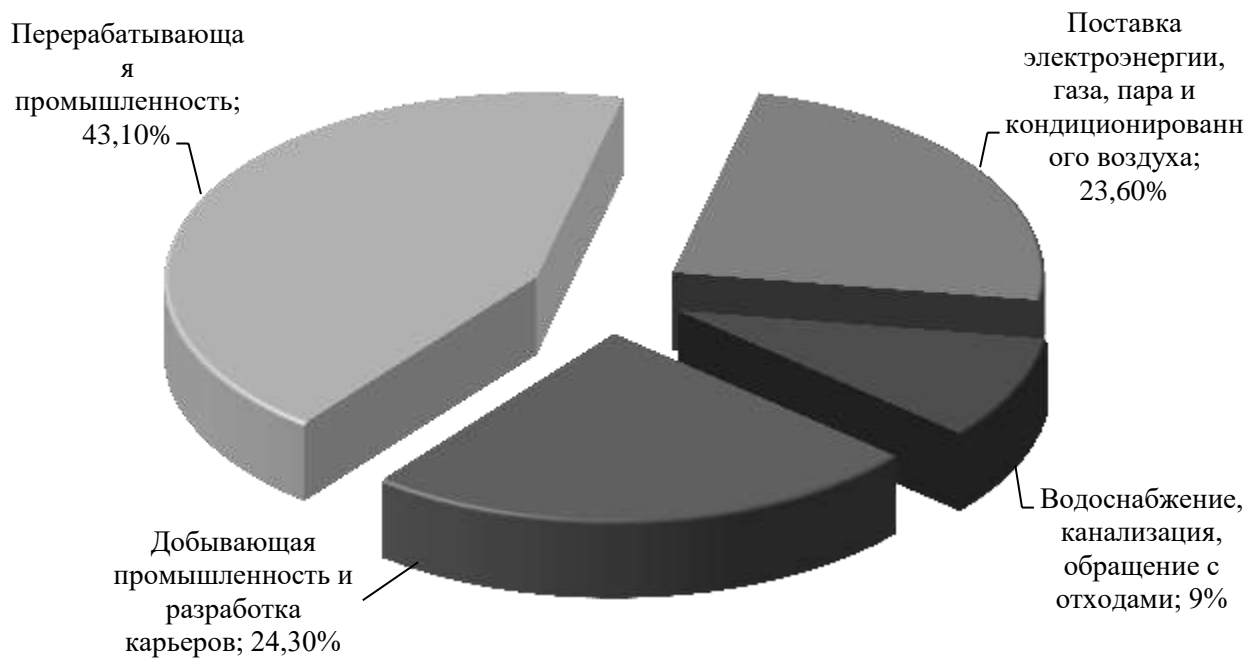


Рисунок 2.5 – Структура работников, занятых в промышленности в январе-феврале 2022 г. [составлено автором на основе [84]]

Тем не менее, можно отметить, что функционирование промышленных предприятий сопровождается многочисленными рисками, усиливающими свое влияние в условиях современной рыночной экономики.

Риски, как политические, так и экономические, влияют на результаты финансовой деятельности и финансовую стабильность предприятий, а также ограничивают источники финансирования.

Наиболее актуальными на данный момент для предприятий являются финансовые риски, которые тесно сопряжены со сложностью ведения хозяйственной деятельности в текущих условиях, что осознают и сами собственники предприятий, ведь, как правило, они не имеют необходимого объема накопленных финансовых резервов («финансовой подушки»), поэтому не выдерживают даже небольших волнений на рынке.

Для более детального выявления различных аспектов внешней среды, влияющих на ведение финансово-хозяйственной деятельности на определенной территории, а также на возможность внедрения риск-менеджмента, следует провести PEST-анализ, представленный в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – PEST-анализ условий внедрения риск-менеджмента в деятельность предприятий [составлено автором]

Политические факторы (Policy)	Экономические факторы (Economy)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Особый юридический статус Донецкой Народной Республики, выражающийся в непризнанности данной территории большинством государств мира.</li> <li>2. Нестабильность законодательной и нормативно-правовой базы.</li> <li>3. Негативный имидж государства, влекущий низкий уровень инвестиционной и инновационной политики.</li> <li>4. Высокий уровень коррупции и бюрократизации.</li> <li>5. Высокая вероятность проведения военных действий в государстве.</li> <li>6. Неустойчивость существующей политической власти и правительства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Затруднительные условия ведения бизнеса.</li> <li>2. Низкая покупательская способность населения.</li> <li>3. Разрушение инфраструктуры, разрыв налаженных хозяйственных связей.</li> <li>4. Неполющенность финансово-кредитной системы.</li> <li>5. Трудности при организации внешнеэкономической деятельности.</li> <li>6. Уровень развития бизнес-среды и предпринимательства.</li> <li>7. Уровень развития банковской сферы.</li> <li>8. Рост неофициально занятого трудоспособного населения.</li> </ol>
Социальные факторы (Society)	Технологические факторы (Technology)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отток высококвалифицированных кадров вследствие военных действий на территории Донецкой Народной Республики.</li> <li>2. Миграция трудовых ресурсов, а также эмиграционные настроения.</li> <li>3. Низкий уровень жизни населения.</li> <li>4. Продолжительность жизни и темпы роста населения.</li> <li>5. Уровень здравоохранения и образования.</li> <li>6. Уровень финансовой грамотности населения.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие финансирования внедрения инноваций на предприятиях.</li> <li>2. Отсутствие доступа к новейшим технологиям.</li> <li>3. Уровень технологического развития предприятий.</li> <li>4. Загрязнение окружающей среды, влекущее экологические риски.</li> <li>5. Политика государства в области научно-технического прогресса.</li> </ol>

В результате проведенного PEST-анализа выявлено, что в общей совокупности условий для предприятий на территории Донецкой Народной Республики преобладают, как правило, негативные факторы, в большинстве своем вызванные военно-политическими событиями на территории государства в течение длительного периода времени. Необходимо отметить, что влияние негативных факторов можно минимизировать с помощью формирования современного концептуального подхода к развитию риск-менеджмента.

К особенностям внедрения системы риск-менеджмента в деятельность предприятий Донецкой Народной Республики также следует отнести следующие

постулаты:

предприятия обычно конкурируют в пределах одной конкретно выбранной ниши рынка, поскольку присутствует ограниченность товарной линии или же предоставляемых услуг;

наблюдается ограниченность ресурсов, которые могли бы использоваться для ведения конкурентной борьбы: разработки новых направлений функционирования предприятий, внедрения новых, более эффективных инструментов управления, обучения и повышения квалификации персонала и т.д. Вследствие чего на предприятиях присутствуют довольно слабые модели управления, утратившие свою эффективность в современных условиях и влекущие отсутствие конкуренции с более сильными участниками рынка в долгосрочной перспективе, низкое качество предлагаемой продукции, отсутствие вовлеченности персонала и его заинтересованности в функционировании предприятия;

присутствуют различные схемы уклонения от уплаты налогов, нелегальные схемы оплаты труда или вовсе использование рабочей силы на бесплатной основе, вытекающие из стремления руководителей снизить расходы, что влечет за собой формирование дополнительных всевозможных рисков событий;

нередко руководящие должности на предприятиях занимают лица, которые не в полной мере владеют знаниями, а тем более практическими навыками, в области управления предприятием. Вследствие чего данные лица могут отвергать необходимость внедрения элементов риск-менеджмента и проведения внутреннего контроля на предприятии;

предприятиям присущ высокий уровень риска, поскольку для них характерна низкая диверсификация бизнеса, невысокая квалификация кадров, ограниченность ресурсов, малый объем накопленных финансовых резервов или его полное отсутствие, чувствительность даже к мелким волнениям на рынке и т.д., что подтверждает необходимость организации грамотного управления экономическими рисками на предприятиях.

Несмотря на заинтересованность органов власти в развитии предприятий

Донецкой Народной Республики, они постоянно испытывают сложности. В ходе проведения анализа бизнес-среды становится возможным выделение ряда причин, неблагоприятно влияющих на функционирование и развитие риск-менеджмента в деятельности предприятий (рисунок 2.6).

Одним из ключевых препятствий является сложная экономическая обстановка в Донецкой Народной Республике в настоящий момент: инфляция, спад производства, разрыв хозяйственных связей, ухудшение платежной дисциплины, сложность в получении банковских кредитов, слабая правовая защищенность. Также негативно влияет на развитие предприятий низкий уровень организационно-экономических и правовых знаний предпринимателей, отсутствие должной деловой этики, хозяйственной культуры, как на предприятиях, так и в государственном секторе.

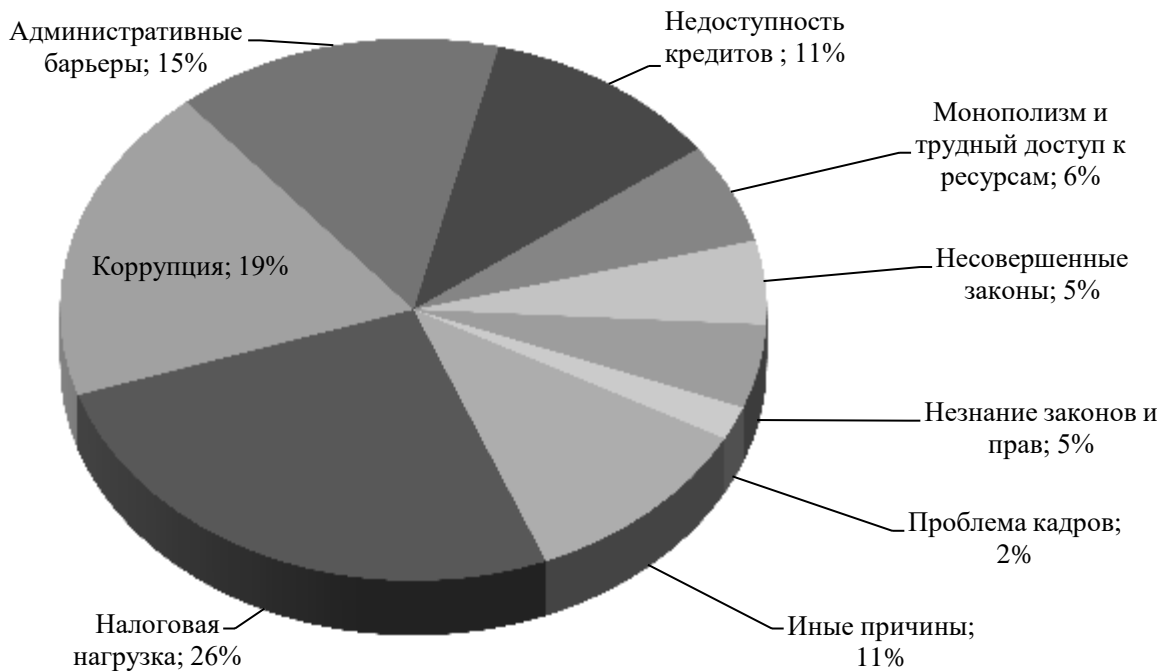


Рисунок 2.6 – Основные барьеры развития предприятий, влекущие трудности при внедрении риск-менеджмента [составлено автором]

Негативно сказываются и часто меняющиеся правила ведения хозяйственной деятельности, которые малопонятны гражданам, желающим зарегистрировать предприятие, и также слабость действия механизма государственной поддержки предприятий в Донецкой Народной Республике.

Осуществление финансово-хозяйственной деятельности находится в корреляционной зависимости с покупательской способностью населения, которая, к сожалению, в Донецкой Народной Республике находится на довольно низком уровне, вследствие того, что большую часть доходов граждане расходуют на самые необходимые товары (как правило, это продукты питания, лекарства) и вынуждены отказаться от широкого спектра услуг и продукции, предоставляемых действующими предприятиями.

Данная ситуация связана с низким уровнем заработной платы, пенсий и иных социальных выплат в Республике (рисунок 2.7).

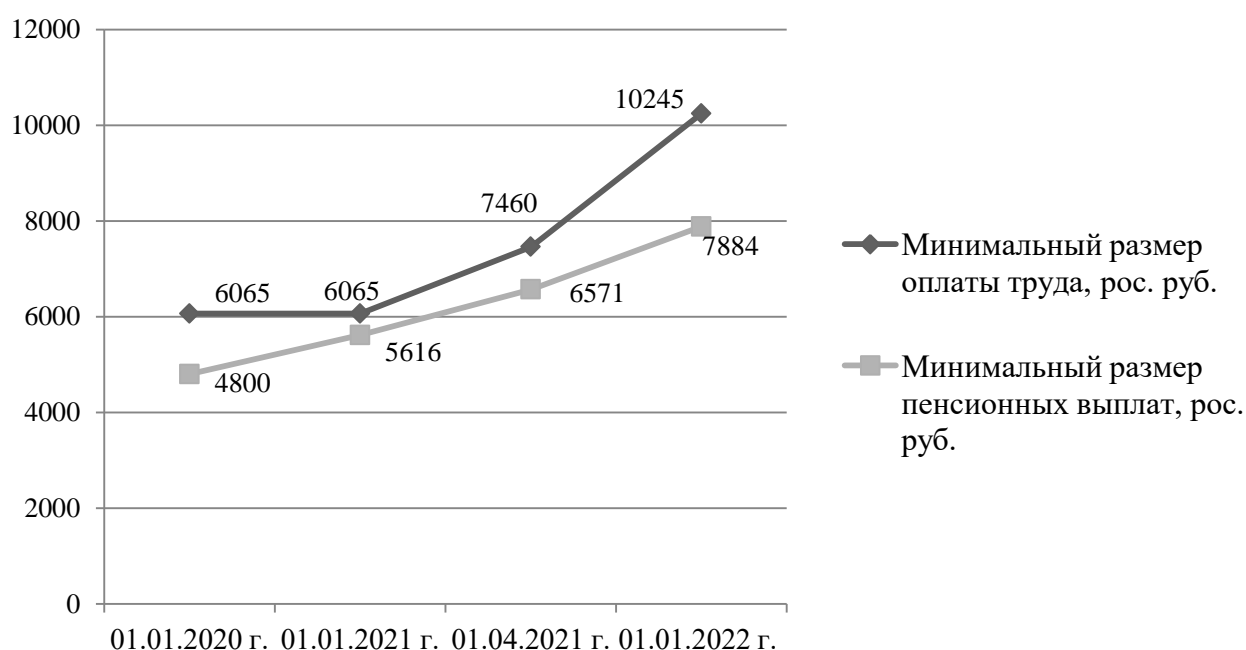


Рисунок 2.7 – Минимальный размер оплаты труда и пенсионных выплат в Донецкой Народной Республике [составлено автором]

Несмотря на то, что в динамике уровень минимального размера оплаты труда и минимального размера пенсионных выплат в динамике увеличивается и по состоянию на 1 января 2022 года составляет 10245 рос. руб. и 7884 рос. руб. соответственно, покупательская способность населения Донецкой Народной Республики остается неудовлетворительной.

Предприятия, осуществляющие деятельность в каком-либо городе Донецкой Народной Республики, сталкиваются с приведенными выше проблемами, а, следовательно, с различными рисковыми ситуациями, не



дающими возможности развиваться.

С целью поддержки предприятий следует предложить мероприятия, способствующие их развитию в Донецкой Народной Республике, среди них: развитие законодательной базы; формирование финансово-кредитной инфраструктуры, содействующей развитию предприятий, прежде всего, кредитных и страховых организаций, а также компаний, предоставляющих лизинговые услуги (лишь 24.04.2020 г. был принят Закон № 133-ПНС «О финансовой аренде (лизинге)» [75], послуживший базой для зарождения лизинга в Донецкой Народной Республике, однако в полной мере лизинговые услуги все еще малодоступны широкому кругу предприятий); реализация механизма активной государственной поддержки предприятий, организация взаимовыгодного сотрудничества органов власти и бизнеса; создание национального стандарта риск-менеджмента, наличие которого в значительной степени облегчило бы ведение деятельности и принятие управленческих решений в области управления рисками для предприятий, поскольку проблема управления риском является частью ежедневной работы предприятий, а не только эпизодическим моментом в рамках их функционирования на территории Донецкой Народной Республики.

С целью принятия действительно эффективных управленческих решений по вопросу управления рисками необходимо постоянно отслеживать источники возникновения рисков и последствия реализации рисковых событий, что является возможным в рамках основных методических подходов к риск-менеджменту.

Управление рисками преследует множество целей, однако главная из них направлена на обеспечение финансовой безопасности предприятия в процессе его функционирования, в том числе предотвращение возможного снижения его рыночной стоимости.

При исследовании методических подходов к риск-менеджменту предприятий Донецкой Народной Республики было выявлено, что для предприятий наиболее характерно управление всеми видами рисков в соответствии со статическим подходом к риск-менеджменту. Риск в разрезе данного подхода воспринимается только лишь как угроза или опасность, реакция

на риск осуществляется вследствие реализации рискового события, не ведутся мероприятия по минимизации и недопущению рисков событий. Данный подход к риск-менеджменту давно утратил свою целесообразность и является неэффективным при ведении хозяйственной деятельности в современных экономических условиях, ведь не учитывает современные изменения бизнес-среды и быстроменяющиеся условия хозяйствования.

Кроме того, рассмотрение риска в качестве негативного явления давно утратило свою целесообразность, поскольку имеет место быть эффект дуализма рисков на предприятиях. Т.е. становится понятным, что риск можно воспринимать как с негативной, так и с положительной стороны.

На предприятиях Донецкой Народной Республики все еще присутствует традиционное понимание риска как угрозы и опасности. Консервативное управление рисками не обладает системным характером. Соответствующие меры по минимизации риска принимаются только тогда, когда в них возникает необходимость. При этом затраты на риск-менеджмент могут возрастать, а его эффективность при принятии решений падать, так как система является несогласованной [100].

Наиболее оптимальным решением в сложившейся ситуации является переход от традиционного к прогрессивному подходу к риск-менеджменту, который базируется на быстром анализе сменяющейся обстановки и позволяет выявить и определить новые существенные риски в процессе осуществления производственно-хозяйственной деятельности предприятия, т.е. предприятие имеет возможность учитывать действия конкурентов и оперативно корректировать свою деятельность с поправкой на них, а не подвергать ее глобальным изменениям. При этом внедрение прогрессивного подхода к риск-менеджменту является важным для предприятия в том случае, когда оно функционирует в условиях довольно высокой волатильности производственно-экономических процессов, подвержено влиянию постоянных и переменных динамических рисков.

В качестве основных барьеров реализации прогрессивного подхода к риск-менеджменту на предприятиях в Донецкой Народной Республике следует отнести

следующие укрупненные блоки (рисунок 2.8).

Отечественные реалии таковы, что большинство предприятий до сих пор организует риск-менеджмент, опираясь на фрагментарный подход, а некоторые из них даже продолжают придерживаться интуитивного управления рисками.



Рисунок 2.8 – Основные барьеры реализации прогрессивного подхода к риск-менеджменту предприятий [составлено автором]

В целом существующие методические подходы риск-менеджменту на действующих предприятиях в Донецкой Народной Республике определяются следующим тезисом: риски рассматриваются в большинстве случаев как экзогенный фактор, который можно прогнозировать, но на который невозможно

повлиять.

Можно сформулировать основные задачи в области риск-менеджмента при прогрессивном подходе:

проведение работы по разъяснению персоналу информации относительно важности управления рисками каждым из работников предприятия в целях поддержки полной интеграции системы управления рисками в общую работу предприятия;

нивелирование отрицательного влияния поведенческих и психологических особенностей сотрудников на точность и правильность качественной оценки рисков;

разработка системы мотивации и поощрения штата за своевременное выявление и идентификацию потенциально возможных рисков;

подготовка и непрерывное улучшение анкет для идентификации рисков абсолютно на всех уровнях функционирования предприятия;

обработка данных по выявлению рисков за предыдущие периоды, их актуализация и адекватность современному этапу;

анализ внутренней и внешней информации на предмет выявления вероятных рисков;

разработка новых, а также совершенствование действующих методик комплексного выявления и оценки экономических рисков.

Абсолютно все вышеуказанные задачи касательно риск-менеджмента должны решаться в рамках определенной унифицированной методики, разработкой и поддержкой которой непременно должен заниматься топ менеджмент предприятия [100].

Подытоживая вышеперечисленное, представляется возможным сформулировать ключевые проблемы и перспективные тенденции развития риск-менеджмента как социально-экономической и управленческой категории в современных условиях хозяйственной деятельности, к числу которых целесообразно отнести следующие:

Во-первых – в отечественных условиях хозяйствования наблюдается

превалирование неточной оценки рисков предприятия, в частности крайне мало используются количественные методы оценки всех видов риска. Основными причинами сложившейся ситуации можно считать, прежде всего:

отсутствие информационных лицензионных технологий, благодаря которым становится возможным проводить количественный контент-анализ при управлении рисками;

отсутствие достаточных профессиональных компетенций у специалистов в области риск-менеджмента, крайне слабое представление о методиках учета риска и расчета чувствительности к риску при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности;

традиционность восприятия риска как, безусловно, отрицательного фактора при ведении хозяйственной деятельности на рынке;

отсутствие банка данных лучших практик по ведению антирисковых процедур и формированию риск-менеджмента с учетом особенностей рынка;

значительный уровень текущих материальных затрат, которые относятся на себестоимость производимой продукции, связанных с проведением количественной оценки рисков.

Во-вторых – ключевой проблемой является отсутствие государственных стандартов риск-менеджмента. Наличие подобных стандартов по аналогии с развитыми государствами, существенно упрощает восприятие рисков, а также систему их оценки. Единый, унифицированный подход к стандартизации риск-менеджмента позволяет сформулировать общепринятую в бизнес-сообществе методику управления рисками.

В-третьих – в современных условиях деятельность по управлению рисками считается специализированным видом деятельности, который не соотносится с основными функциями управления. Сложившаяся ситуация, прежде всего, связана с общим подходом к управлению бизнес-процессами, а именно повышенным вниманием к проблемам текущей деятельности и недостаточным вниманием к стратегической перспективе. В особенности это касается субъектов хозяйственной деятельности, которые обычно живут исключительно

тактическими соображениями, не принимают во внимание большинство видов рисков, что, в конечном итоге, сказывается резко негативно на результатах их деятельности.

В-четвертых – большинство предприятий показывают неготовность и неспособность к решению задач по системному управлению рисками. Кроме того, наличие специализированной службы риск-менеджмента не могут себе позволить малые предприятия, в отличие от представителей крупного бизнеса.

В-пятых – в отечественной практике сложилась такая ситуация, что функции специалиста по управлению рисками нередко совпадают с функциями по проведению внутреннего аудита. Это влечет за собой значительное снижение эффективности риск-менеджмента на каждом предприятии, ведь происходит пересечение профессиональных интересов.

В-шестых – эффективный риск-менеджмент в значительной мере зависит от понимания всеми сотрудниками того, что системное управление рисками является неотъемлемой частью их ежедневной работы, необходимой для достижения поставленных целей. Но, как показывает практика, сотрудники затрудняются конкретно определить главные аспекты предприятия в плане риск-менеджмента.

В-седьмых – культура риск-менеджмента характеризуется как внутренняя система ценностей, которые приняты на предприятии. Кроме того, культура риск-менеджмента также подразумевает определенный кодекс поведения собственников, руководителей и рядовых сотрудников предприятия, который служит основой при принятии управленческих решений касательно менеджмента риска, однако на большинстве предприятий, осуществляющих свою деятельность в Донецкой Народной Республике, как правило, рано говорить о наличии культуры риск-менеджмента как таковой.

Резюмируя вышеизложенное, целесообразно отметить необходимость развития риск-менеджмента в деятельности предприятий Донецкой Народной Республики с целью достижения их устойчивого развития в дальнейшем.

## 2.2. Институциональный подход к развитию риск-менеджмента предприятий Донецкой Народной Республики

Функционирование и успешное развитие предприятий является одной из первостепенных задач при реализации политики экономического развития каждого государства, а особую актуальность приобретает на этапе становления молодого государства, которым является Донецкая Народная Республика в настоящий момент, поскольку предоставляет возможность обеспечить граждан рабочими местами, основывается на потребностях общества, ориентируется на локальные рынки сбыта и в целом обладает высокой социальной значимостью.

Однако развитие предприятий невозможно без синхронизации государственной поддержки и предпринимательской инициативы.

Наличие рисков и конкуренции являются неотъемлемым условием функционирования и развития предприятий, оказывая разнонаправленное воздействие на их деятельность: создание препятствий для развития предприятий и стимулирование их на осуществление поиска новых решений при функционировании на рынке, улучшение системы управления и обеспечение конкурентоспособности.

Данное проявление двойственности служит основанием для конструирования усложненной системы принятия управленческих решений предприятиями, ориентированной на процессы, возникающие как внутри предприятия, так и при его взаимодействии с другими рыночными субъектами. При этом построение данной универсальной системы становится сложной задачей, ведь зависит от большого количества различных факторов, среди которых можно выделить наиболее весомые: уровень конкуренции на рынке сбыта, вид экономической деятельности предприятий, производимые товары или предоставляемые услуги, доступность ресурсов, специфика рынка, степень влияния государства на рынок, уровень бюрократизации и др.

В условиях риска и неопределенности, несмотря на все препятствия, все же возможно предложить некий универсальный алгоритм для решения управленческих задач предприятиями, отраженный на рисунке 2.9.

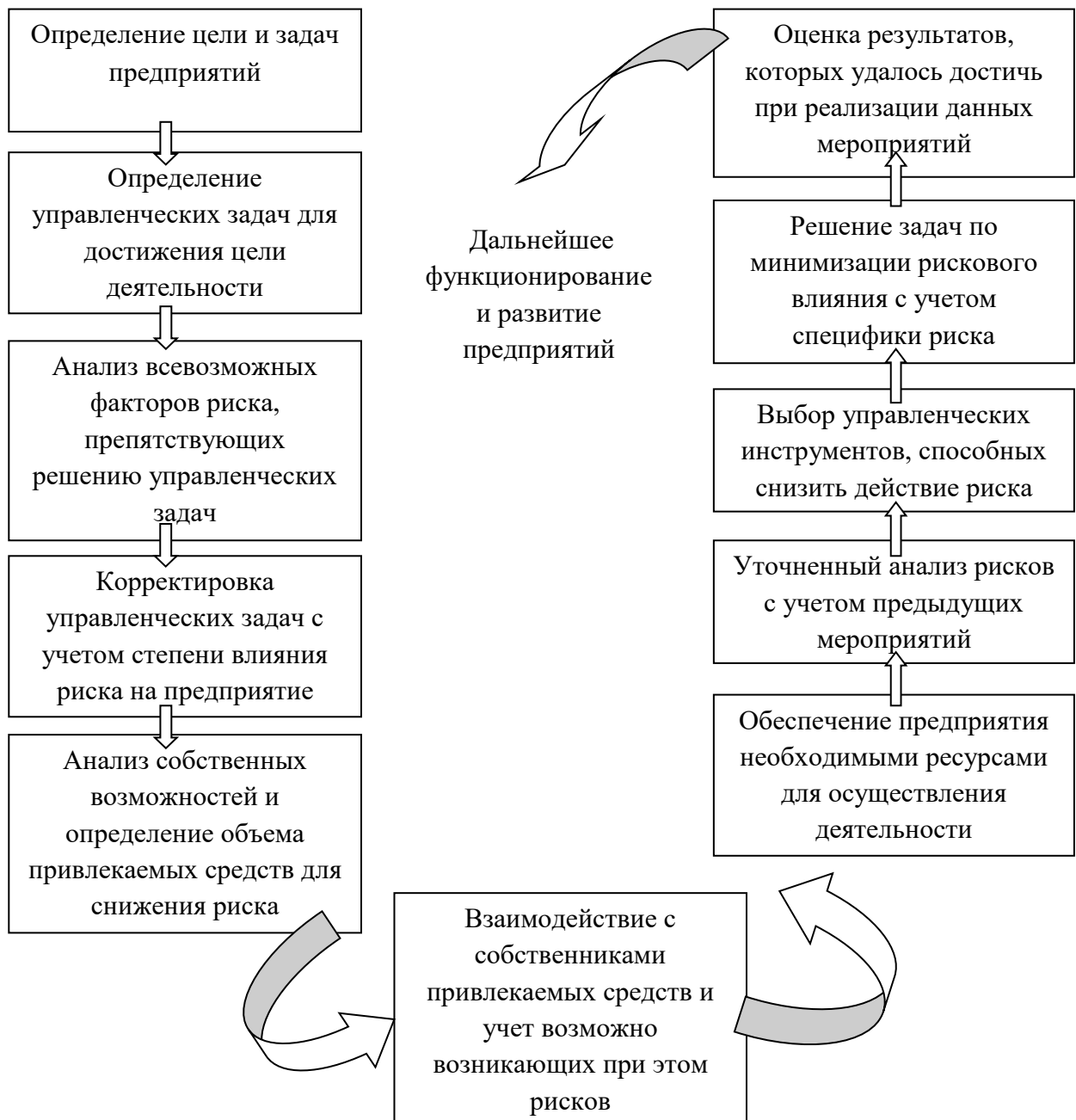


Рисунок 2.9 – Алгоритм решения управленческих задач в процессе риск-менеджмента [составлено автором]

Данный алгоритм содержит объективную и субъективную составляющую и способствует минимизации рисков и достижению наилучшего результата.

Использование представленного алгоритма целесообразно при применении



динамического подхода к принятию управленческих решений, который заключается в том, что окружающая среда является динамичной, а не статичной, следовательно, принимаемые решения могут трансформироваться при изменении ситуации, вызывающей риск. Данный подход позволяет не только снижать уровень риска, но дает возможность предприятию успешно функционировать и развиваться в условиях неопределенности. Кроме того, динамический подход рассчитан на долгосрочную перспективу в отличие от статического, который позволяет получить лишь кратковременный эффект.

Необходимо также учитывать при организации риск-менеджмента национально-культурные особенности при осуществлении хозяйственной деятельности, для чего целесообразно исследовать национальный опыт осуществления предпринимательской деятельности в других государствах и адаптировать его в отечественную бизнес-среду.

В современных быстроизменяющихся условиях изменяется понимание природы риска и представление о характере рискового воздействия на экономику, что, естественно, влечет изменения в организации риск-менеджмента, трансформации задач и инструментария управления экономическими рисками. Следовательно, в настоящее время управление рисками является новой философией менеджмента, в основе которой заложен концептуально целостный подход к осуществлению деятельности.

Алгоритм решения управленческих задач в процессе риск-менеджмента является составной частью институциональный подхода в условиях неопределенности, разработка и применение которого является целесообразным и актуальным в современной экономической ситуации на территории ДНР.

Институциональный подход – это совокупность инструментов, элементов, основных положений, которые определяют направление исследования, его общую структуру, последовательность, и составляют единое целое. Институциональный подход сочетает в себе такие элементы, как: цель, задачи, принципы, функции, инструментарий, система управления, ожидаемый результат.

Разработанный институциональный подход к развитию риск-менеджмента

предприятий, который представлен на рисунке 2.10, направлен на достижение как краткосрочных, так и долгосрочных целей осуществления финансово-хозяйственной деятельности.

За счет грамотного целеполагания, а именно: минимизации финансовых потерь, обеспечения получения постоянной прибыли, определения приемлемого уровня риск-аппетита, уменьшения вероятности наступления какого-либо события, сопряженного с риском, достигается обеспечение финансовой устойчивости предприятия, рост его конкурентоспособности, максимизация рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности.

К целям управления экономическими рисками предприятий целесообразно отнести: в долгосрочной перспективе – устойчивое функционирование и развитие предприятия; предотвращение вероятной минимизации рыночной стоимости предприятия; увеличение конкурентоспособности, а также инвестиционной привлекательности предприятия. В краткосрочной перспективе – получение максимально возможного уровня прибыли при обеспечении оптимального соотношения затрат и степени риска.

Задачами управления экономическими рисками, вытекающими из реализации целей риск-менеджмента, являются:

выявление всевозможных видов риска в ходе осуществления предприятием финансово-хозяйственной деятельности;

объективная и всесторонняя оценка вероятности наступления и реализации рисков событий;

прогнозирование возможного уровня финансовых потерь в случае реализации экономического риска;

разработка и применение наиболее приемлемых путей нейтрализации последствий от реализации рисков события;

обеспечение минимизации финансовых потерь при наступлении риска;

применение концепции приемлемого риска;

использование эвристических правил управления экономическим риском.



Рисунок 2.10 – Формирование институционального подхода к риск-менеджменту предприятий [составлено автором]

Риск-менеджмент необходимо осуществлять, опираясь на определенные принципы, среди которых основополагающими являются: осознание и принятие риска; управляемость принимаемыми рисками; сопоставимость уровня риска с уровнем доходности; сопоставимость уровня риска с уровнем возможных потерь; возможность передачи рисков; экономичность управления рисками; учет фактора времени при управлении рисками; учет стратегии предприятия при управлении рисками; принцип необратимости принимаемых рисков; принцип неизбежности экономических рисков; комплексность; непрерывность; последовательность; вовлеченность; осмотрительность; оперативность; превентивность; существенность. Неукоснительное соблюдение данных принципов позволит обеспечить эффективный риск-менеджмент и более взвешенно принимать управленческие решения в данной сфере.

Ключевыми факторами, детерминирующими управление рисками предприятий, можно определить следующие:

экзогенные (внешние) факторы: нестабильная экономическая ситуация в государстве, противоречивость и неточности законодательства, непредвиденные изменения конъюнктуры рынка и действий конкурентов, непредвиденные изменения во взаимоотношениях с партнерами, экономическое положение на рынке, непредвиденные изменения в сфере осуществления предпринимательской деятельности и т.д.;

эндогенные (внутренние) факторы: нестабильное финансовое положение предприятия, чрезмерная склонность руководства к рискованным финансовым ситуациям, наличие и рациональность использования финансовых ресурсов предприятия, неправильная оценка действий партнеров, недостаточно диверсифицированный ассортимент продукции, низкое качество реализуемых товаров, низкоквалифицированные сотрудники, дефицит информации, полное или частичное несоблюдение предприятием законодательных норм и требований, отсутствие проведения маркетинговых исследований на предмет состояния рынка.

Факторам возникновения рисков необходимо уделять особое внимание при

осуществлении риск-менеджмента, поскольку они оказывают, как правило, негативное воздействие на деятельность и дальнейшее развитие предприятия, что чревато катастрофическими последствиями. Объективный учет различных факторов экономических рисков способствует их грамотному управлению и снижению негативного влияния на деятельность и дальнейшее развитие предприятия.

Риск-менеджмент особую важность приобретает в условиях экономической нестабильности, что связано с возрастанием количества управленческих задач (имиджевых и коммерческих).

В этой связи нуждается в уточнении целевая функция риск-менеджмента, которую целесообразно обозначить как целенаправленную аналитическую, а также управленческую работу, осуществляющуюся с целью максимизации прибыли и достижения устойчивого развития предприятия посредством минимизации различных видов риска и оптимизации финансово-хозяйственной деятельности.

В основе реализации целевой функции риск-менеджмента необходимо определить единую системную основу, которая позволит решать оперативные, тактические и стратегические задачи. При организации данной системы для реализации целевой функции управления рисками предприятия представляется возможным выделение функций второго порядка, а именно:

функция организации, которая характеризуется способностью временного или постоянного объединения работников для обеспечения функционирования предприятия в условиях возрастающих рисков;

функция прогнозирования, которая характеризуется способностью предвидеть или спрогнозировать какие-либо события, способные привести к возникновению рискованных ситуаций или же к модификации уже существующих рисков. Данная функция имеет особое значение при осуществлении поиска потенциальных направлений или возможностей развития предприятия;

функция обеспечения устойчивости, которая характеризуется способностью влиять на риски как на объект управления с целью обеспечения эффективного

противодействия рискам со стороны предприятия и дальнейшего его успешного существования;

функция координации, которая характеризуется способностью обеспечивать высокий уровень согласованности между сотрудниками предприятия в области противодействия рискам, а в случае необходимости – во внешней предпринимательской среде;

функция стимулирования, которая характеризуется способностью способствовать активизировать работу персонала в целом, а также специалистов в сфере управления рисками в частности, для своевременного выявления и противодействия рисковому событиям;

функция контроля, которая характеризуется способностью отслеживать и проверять текущую деятельность по управлению рисками и получаемые результаты при организации данного управления, что делает возможным своевременную корректировку утвержденных планов работы;

функция мониторинга, которая характеризуется способностью непрерывно следить за происходящими внутренними и внешними процессами относительно предприятия с целью оперативного выявления потенциальных угроз и возможностей для его развития.

Поскольку риск-менеджмент предприятий состоит из различных этапов, следовательно, каждому этапу присущи определенные методы управления рисками, которые лучшим образом реализуют цель осуществления конкретного этапа управления, представленные в таблице 2.5.

С методами риск-менеджмента тесно взаимосвязаны инструменты риск-менеджмента, основными из которых являются:

неттинг – соглашение, которое предусматривает взаимный зачет обязательств контрагентов, целью которого является выполнение условий соглашения с одновременным снижением издержек и транзакционных расходов;

использование нескольких валют при осуществлении деятельности;

выбор валюты цены и валюты платежа;

использование производных финансовых инструментов;

анализ риска и поиск альтернативных вариантов;  
установление внутрифирменных лимитов концентрации риска;  
формирование кредитного / депозитного портфеля;  
страхование риска;  
трансферт риска партнерам;  
формирование резервных фондов на предприятии и т.д. [4].

Таблица 2.5 – Взаимосвязь основных элементов процесса управления рисками [составлено автором]

Этап	Цель	Методы управления
Целеполагание, определение места процесса управления рисками в общей системе управления предприятием.	Минимизация потерь при управлении предприятием и анализ риск образующих факторов.	Методы анализа и прогнозирования, выявления возможностей.
Выявление и анализ рисков на предприятии.	Осознание и принятие ситуации, получение необходимой информации.	Методы качественного и количественного анализа.
Сравнение эффективности используемых методов управления риском на предприятии и итоговый выбор наиболее оптимальных методов риск-менеджмента.	Изучение инструментов минимизации риска и последствий его реализации. Разработка комплекса мероприятий относительно управления риском.	Методы нивелирования, диверсификации, передачи, лимитирования, резервирования, избегания, принятия риска.
Реализация выбранного метода управления риском.	Применение на практике разработанного комплекса мероприятий по управлению риском.	Методы реализации управленческих решений на основе планирования, организации, координации и мотивации.
Организация внутреннего контроля относительно осуществления процесса управления рисками.	Разработка рекомендаций для снижения рисков событий и контроль над их осуществлением.	Методы внутрифирменного контроля и аудита.
Мониторинг и дальнейшее улучшение процесса риск-менеджмента.	Повышение эффективности процесса управления рисками на предприятии.	Методы проведения анализа отчетности, моделирования, метод сценариев.

Методы качественного и количественного анализа целесообразно рассмотреть более подробно, поскольку они наиболее распространенные в риск-

менеджменте.

С помощью качественных методов устанавливаются возможные риски в деятельности предприятия, выявляются и описываются источники и факторы, которые влияют на появление какого-либо риска, определяются наиболее рискованные направления в сфере деятельности предприятия.

Выявление рисков, оказывающих влияние на предпринимательскую деятельность, дает возможность руководителям четко оценивать уровень рискованности по количеству рисков и на первоначальных этапах анализа отклонять определенные решения.

При качественном анализе риска используемые методы можно разделить на четыре группы, представленные в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Качественные методы оценки рисков на предприятии [составлено автором]

Название метода	Краткая характеристика
Метод экспертных оценок	Заключается в опросе квалифицированных специалистов разных направлений деятельности по поводу конкретной проблемы с последующей обработкой результатов с помощью статистических приемов. Опираясь на опыт и знания, эксперты-специалисты определяют вероятность возникновения конкретных убытков, по их оценкам находятся средние значения, позволяющие построить кривую распределения вероятностей. Метод экспертных оценок имеет ряд преимуществ: дает возможность в короткие сроки с наименьшими трудовыми и финансовыми затратами получить необходимую информацию для принятия управленческого решения. Однако недостатком является сложность привлечения независимых экспертов и субъективность их оценок.
Анализ целесообразности затрат	Позволяет определить точку безубыточности, то есть такой объем производства продукции, при котором доходы покрывают только расходы, а предприятие получает нулевую прибыль. Минимально возможный объем производства продукции целесообразно определять при уменьшении объемов выпуска, связанного с падением спроса на производимую продукцию, снижением объема поставок, появлением конкурентов, предлагающих новые или аналогичные товары, и по другим причинам.
Метод аналогий	Используется при формировании информационной базы о рисках аналогичных предприятий, когда известны определенные тенденции и есть возможность избежать появления потенциального риска при осуществлении деятельности. При использовании данного метода необходимо соблюдать осторожность, поскольку очень сложно правильно оценить и подобрать новые успешные сценарии развития предприятия, чтобы вновь не допустить неудачи.



Количественные методы оценки рисков на предприятии используются на базе результатов, полученных при проведении качественной оценки, то есть анализируются только те риски, которые имеют место на определенном этапе алгоритма принятия управленческих решений.

Существует несколько востребованных методов количественной оценки рисков на предприятии, представленные в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Количественные методы оценки рисков на предприятии [составлено автором]

Название метода	Краткая характеристика
Статистический метод	Заключается в определении вероятности возникновения потерь и прибылей, которые были на предприятии, оцененных на основе статистических данных предшествующего периода, кроме того, возможно сравнение с аналогичным предприятием. Уровень риска оценивается средним ожидаемым значением и изменчивостью возможного результата.
Аналитические методы	Применяются, когда необходимая информация ограничена. Заключаются в построении кривой вероятности потерь и последующей оценке на ее основе показателей риска на предприятии. Основаны на элементах теории игр. Однако полностью полагаться на математические расчеты не следует, так как их точность во многом зависит от исходной информации.
Анализ финансовой устойчивости предприятия и оценка его платежеспособности	Заключается в анализе годовой бухгалтерской отчетности. Дает возможность предвидеть вероятное банкротство предприятия, оценить вероятность наступления его неплатежеспособности. Основными показателями платежеспособности выступают коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными средствами и коэффициент восстановления платежеспособности.

Можно резюмировать, что при организации риск-менеджмента необходимо комбинировать и применять методы и инструменты управления рисками, которые будут наиболее эффективными для определенного предприятия в настоящий момент времени, чтобы в конечном итоге управление рисками соответствовало стратегическим целям предприятия. Стоит отметить, что целесообразно применять несколько инструментов управления рисками для достижения наибольшей эффективности данного процесса.

В Донецкой Народной Республике наблюдается тенденция поддержки предприятий со стороны как государственных, так и не государственных органов.

К примеру, Министерство экономического развития осуществляет ряд мероприятий, целью которых является поддержка и развитие предприятий, уже работающих в определенной сфере. По инициативе Общественного движения «Донецкая республика» и группы предпринимателей в 2015 году было создано добровольное самоуправляемое, некоммерческое объединение под названием «Союз предпринимателей ДНР», ставящее своей основной целью развитие предпринимательства в Донецкой Народной Республике и расширение возможностей участников Союза в их развитии.

Также активно функционирует на территории Республики Ассоциация «Предприниматели ДНР», которая, по сути, является это общественным объединением представителей малого, среднего и крупного бизнеса.

Главной целью Ассоциации является объединение усилий бизнесменов для защиты своих законных прав и интересов, а также организация эффективного диалога с властными структурами. Ассоциация «Предприниматели ДНР» занимается оказанием различных услуг, основными из которых являются:

- помощь работодателям в подборе кадров и гарантированное трудоустройство для соискателей;

- осуществление патентирования и сертифицирования;

- тренинги по ораторскому мастерству, фотографии, иным направлениям;

- разработка сайтов, реклама;

- SMM-маркетинг, т.е. продвижение в социальных сетях и т.д.

Кроме того, в 2020 году начал свою работу Республиканский образовательный проект «Школа предпринимательства», организатором которого выступает комитет по экономике и предпринимательству Молодежного Парламента Донецкой Народной Республики. Данный проект ставит своей целью предотвращение оттока молодых специалистов за рубеж посредством создания условий для активного развития самореализации, молодежного предпринимательства и профессионального роста, а также повышения эффективности работы действующих предпринимателей.

Преимуществом данного проекта является полностью бесплатное обучение,

что особо ценно для начинающих предпринимателей, в ходе которого возможно прохождение пяти курсов бизнес-интенсива:

старт бизнеса – помощь в выборе рыночной ниши на основе личных пожеланий и аналитики рынка.

бухгалтерский учет и налогообложение – обучение ведению бухгалтерского учета, а также практические примеры по заполнению налоговых деклараций.

менеджмент – помощь в подборе персонала и создании рабочей команды.

маркетинг – разработка личного бренда, создание действующей рекламной кампании.

практические примеры ведения деятельности – советы от успешных предпринимателей, действующих руководителей предприятий.

Следует также отметить, что для оказания поддержки республиканским промышленным предприятиям-производителям и обеспечения их конкурентоспособности при осуществлении внешнеэкономической деятельности Правительством ДНР создан Фонд развития промышленности.

Также в 2022 году Министерством экономического развития было анонсировано расширение перечня мероприятий, содействующих поддержке и развитию предприятий малого и среднего бизнеса. Здесь особенно необходимо выделить работу по созданию ГК «Фонд поддержки малого и среднего предпринимательства», который будет способствовать созданию инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства

Планируется, что ГК «Фонд поддержки малого и среднего предпринимательства» будет предоставлять микрокредиты по льготным процентным ставкам, гарантии по кредитам, гранты вновь созданным субъектам малого и среднего предпринимательства, будет осуществлять имущественную поддержку, реализовывать инкубационные программы, выступать поручителем перед кредитными организациями, а также оказывать нефинансовую поддержку в виде консультирования и содействия развитию деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства [84].

Весомый вклад в развитие предприятий на территории Донецкой Народной

Республики способны внести государственные образовательные учреждения высшего профессионального образования. Поскольку данные учебные заведения концентрируют в себе интеллектуальные, материально-технические, информационные ресурсы и обладает большим потенциалом, который дает возможность разрабатывать новые продукты, услуги или же совершенствовать уже существующие. Здесь немаловажным является создание при образовательных учреждениях бизнес-инкубаторов, призванных поддерживать проекты молодых предпринимателей, начиная от разработки идеи до её коммерциализации. Создание предприятий при образовательных учреждениях высшего профессионального образования позволит получить предприятия с изначально высоким уровнем конкурентоспособности.

Кроме того, важную роль играет участие образовательных учреждений высшего профессионального образования при подготовке и осуществлении различных государственных программ в области поддержки предприятий. В Донецкой Народной Республике уже имеется такой опыт: Государственная организация высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени М. Туган-Барановского» является партнером Республиканского образовательного проекта «Школа предпринимательства». Представители данного университета входят в организационный комитет Проекта, а некоторые тематические курсы проводятся в данном образовательном учреждении с привлечением лучших специалистов в определенной сфере.

Необходимо, опираясь на имеющийся опыт, продолжать сотрудничество органов власти, образовательных учреждений высшего профессионального образования и представителей предприятий при осуществлении оказания поддержки предприятиям и начинающим предпринимателям, поскольку это позволит развивать национальную экономику, укреплять финансовую систему Донецкой Народной Республики, повышать качество жизни населения.

Резюмируя вышеизложенное, можно утверждать, что в Донецкой Народной Республике имеется определенная база, призванная обеспечить развитие

предприятий посредством риск-менеджмента. Однако еще присутствуют элементы в структуре управления рисками, совершенствование которых необходимо осуществить на данном этапе. Прежде всего, речь идет о развитии законодательства в сфере риск-менеджмента. Как известно, в развитых государствах к вопросу управления рисками подходят сквозь призму государственного регулирования данного вопроса: разрабатываются законы, подзаконные акты, успешно применяются на практике национальные стандарты по управлению рисками, которыми предприятия руководствуются при организации риск-менеджмента. В Донецкой Народной Республике такие примеры отсутствуют, что, несомненно, негативно влияет на функционирование предприятий, т.к. они подвержены рисковому воздействию.

Кроме того, катастрофическая ситуация сложилась с наличием квалифицированных специалистов в области управления рисками, не ведется подготовка данных кадров в образовательных учреждениях высшего профессионального образования, отсутствуют профессиональные стандарты, управление рисками на предприятиях зачастую ведется на интуитивном уровне.

Механизм взаимодействия органов власти и представителей предприятий также не налажен. Несомненно, определенные шаги в этом направлении прослеживаются, однако обычно предпринимателям трудно отстаивать свои позиции и добиться сотрудничества с властными структурами, что является резко отрицательным фактором, поскольку в современных условиях целесообразно изменение роли государства – акцент делается на обеспечении партнерских отношений, т.е. государство выступает не только в качестве регулятора экономики, но и в качестве субъекта управления, оказывающего всестороннюю поддержку развитию и успешному функционированию предприятий, поскольку в данном случае обеспечиваются взаимовыгодные отношения: достигаются взаимные цели, осуществляется минимизация рисков, как для конкретного предприятия, так и для экономики государства в целом.

Применение представленного выше институционального подхода к развитию риск-менеджмента предприятий является наиболее оптимальным

решением при управлении рисками, поскольку учитывает все составляющие риск-менеджмента и в случае его реализации достигается экономический, бюджетный, а также социальный эффект.

Экономический эффект заключается в достижении устойчивого финансового состояния предприятий, что ведет к их успешному функционированию и развитию в динамике.

Бюджетный эффект состоит в том, что возрастут доходы бюджета Донецкой Народной Республики, в основном за счет налоговых поступлений.

Социальный эффект станет возможным посредством улучшения качества и уровня жизни населения, а также повышения покупательской способности населения.

В целом, реализация предложенного институционального подхода служит базой для разработки концептуального подхода к риск-менеджменту предприятий Донецкой Народной Республики. Кроме того, данный институциональный подход позволит улучшить условия функционирования предприятий посредством повышения их конкурентоспособности.

### 2.3. Система факторов возникновения и развития риск-менеджмента предприятий

С целью формирования эффективного риск-менеджмента на предприятиях и обеспечения финансовой безопасности, стабильного функционирования и достижения запланированных результатов необходимо, прежде всего, изучить причины и факторы возникновения рисков. Особенно важным является своевременный анализ экономических рисков на территориях с особым юридическим статусом, к которым относится Донецкая Народная Республика,

поскольку там очень остро стоит вопрос обеспечения работы предприятий в целях удовлетворения социально-экономических потребностей государства и поддержания достойного уровня жизни населения. Ведь на современном этапе развития экономики деятельность предприятий тесно связана с различными рисками, среди которых экономические риски играют первостепенную роль.

Управление экономическими рисками занимает особое место в системе обеспечения финансово-экономической безопасности предприятия, так как оно неразрывно связано с финансовыми отношениями предприятий, которые сильнее других подвергаются воздействию достаточно непредсказуемой внешней среды. Поскольку на сегодняшний день факторы, детерминирующие возникновение и управление экономическими рисками на предприятиях в Донецкой Народной Республике являются наиболее угрожающими и разрушительными, то это обуславливает необходимость их дальнейшего научного исследования.

Проблемы возникновения рисков прямо или косвенно присутствуют на всех уровнях экономики (мировом, государственном, региональном, на уровне предприятий), абсолютно во всех ее сферах, направлениях и видах деятельности. При этом, поскольку предприятия являются одним из наиболее значимых катализаторов развития экономики и общества, а также представляют основу стабильности экономической системы, вопросы управления рисками при обеспечении финансово-экономической безопасности предприятий в процессе их развития и предотвращения возможного снижения рыночной стоимости имеют первоочередное значение.

Риск – это объективно-субъективная категория, которая связана с преодолением неопределенности, случайности и противодействия в ситуации неизбежного выбора и отражает степень достижения ожидаемого результата.

Исходя из приведенного определения, основными причинами возникновения риска является три фактора внешней среды, которые определяются различными ситуациями или набором обстоятельств, в частности неопределенность, случайность, противодействие, с которыми необходимо считаться, предвидеть, планировать и уменьшать, если такое возможно [1].

Неопределенность рассматривается как сумма обстоятельств, которые можно предсказать заранее, но нельзя определить насколько существенно они влияют на результирующие показатели деятельности. Неопределенность проявляется в среде функционирования предприятия: внешней или внутренней. Неопределенность внешней среды возникает вследствие непрогнозируемости поведения участников рынка, быстрого научно-технического развития, нестабильной политической ситуации в государстве и т.д. Неопределенность внутренней среды функционирования предприятия связана с непредвиденными сбоями в производственном процессе. Кроме того, существует также временная неопределенность в связи с невозможностью точно прогнозировать будущее и еще довольно иных факторов, обуславливающих существование неопределенности. Неопределенность состоит из разнообразных видов: неизвестность, неполнота, недостоверность, неточность, нечеткость, случайность и др.

Случайность включает обстоятельства, которые могут возникнуть независимо от общей ситуации и в большинстве случаев возникают под влиянием факторов внешней среды. Вследствие размышлений о природе случайности возникла до становления экономики как науки теория вероятностей, однако риск не привлекал к себе внимания ученых-экономистов вплоть до XX ст.

Противодействие – намеренное сопротивление участников процесса хозяйственной деятельности обстоятельствам их выполнения, действия конкурентов, поставщиков либо действия иных опосредованных участников рынка.

Если конкретизировать категорию риска для деятельности предприятий, то риск возникает в результате любых видов деятельности, связанных с производством продукции, товаров и услуг, их реализацией, товарно-денежными и финансовыми операциями, торговлей, осуществлением социально-экономических и научно-технических проектов.

Экономические риски имеют объективные основы из-за неопределенности внешней среды для предприятия, что особо характерно для территорий с особым



юридическим статусом. Внешняя среда содержит объективные экономические, социальные и политические условия, в рамках которых предприятие осуществляет свою деятельность. Неопределенность внешней среды обусловлена тем, что зависит от множества переменных, которые не всегда поддаются точному прогнозированию (к примеру, предложения на товары, средства, факторы производства, наличие разных вариантов сфер использования капиталов, разнообразие критериев преимущества инвестирования средств, ограниченность информации и т.п.).

Экономические риски наряду с объективными основами имеют и субъективные основы возникновения, которые являются следствием поведения субъекта управления. Ведь всегда происходит анализ и оценка человеком окружающей среды, условий функционирования предприятия, руководителю приходится выбирать единственный вариант развития событий из множества альтернатив, который не всегда верен. Также каждый воспринимает риск в рамках своего уровня знаний, профессионализма, опыта, что непосредственно влияет на принятие управленческих решений касательно определенной рискованной ситуации.

Сложность задачи обеспечения финансово-экономической безопасности предприятий заключается в том, насколько руководители данных обеспечат условия нормальной деятельности путем нейтрализации (снижения, принятия) опасностей и угроз, а также различных дестабилизирующих факторов. Представляется маловероятным учет всевозможных рискованных факторов, однако есть возможность выявить движущие силы, оказывающие наибольшее влияние ведение финансово-хозяйственной деятельности.

Финансовые риски являются важнейшей составляющей экономических рисков в системе обеспечения финансово-экономической безопасности предприятия, анализ которых должен проводиться при принятии любого финансового решения. Они, как правило, связаны с вероятностью потерь каких-либо денежных сумм или их не полным получением.

Подробная классификация факторов на различные категории имеет первостепенное значение, поскольку дает возможность полноценной

идентификации, оценки экономических рисков, и позволяет грамотно ими управлять. В условиях радикального изменения окружающей среды обнаружение полного спектра экономических рисков становится первым шагом к эффективному управлению ими [100]. Наиболее распространенные факторы, детерминирующие экономические риски предприятий, представлены на рисунке 2.11.



Рисунок 2.11 – Факторы возникновения рисков на предприятиях в Донецкой Народной Республике [составлено автором]

Наиболее существенными факторами, которые влияют на возникновение рисков на предприятиях, особенно расположенных на территориях с особым юридическим статусом, а, следовательно, на дестабилизацию всей экономики

государства, являются экзогенные, т.е. внешние факторы. Внешние риски находятся в большинстве своем вне контроля предприятия; предприятия должны сосредоточиться на их выявлении, оценке их потенциального воздействия и определении того, как лучше всего смягчить их последствия в случае их возникновения.

Среди них можно выделить, в первую очередь, факторы политической нестабильности, наличие военных и боевых действий на территории Донецкой Народной Республики, внешнеэкономическую изоляцию, не признание другими государствами, что особенно ограничивает возможности ведения деятельности, а также иные форс-мажорные ситуации, возникновение и экономические последствия которых невозможно предвидеть.

Налоговая составляющая в работе предприятий является одним из основных факторов финансового риска. Многие предприятия не в состоянии начать нормальное функционирование, поскольку сразу же при регистрации частного предприятия обременены различными налогами и сборами, вынуждены разбираться в сложностях регистрации предприятия и налогового администрирования.

Правительство Донецкой Народной Республики неоднократно заявляет о преобразовании системы налогообложения и снижении налогового давления, но необходимо признать, что все обещания остаются в формальном выражении, не происходит должного развития, практически отсутствуют какие-либо налоговые льготы и стимулы для предприятий. Уже функционирующие предприятия обычно прибегают к сокрытию какой-либо части своего дохода, поскольку они не способны вынести налоговое бремя, перманентные проверки и различные поборы и штрафы, что, в конечном итоге, резко негативно сказывается на социально-экономическом развитии государства. Некоторые предприятия не в состоянии справиться с налоговыми издержками и вынуждены прекратить свое функционирование, а иные – уклоняются от уплаты налогов, нарушая закон, используя различные незаконные схемы.

Что касается штрафов и поборов, то обычно органы налогового контроля

посещают предприятие в самый неудобный момент, что ведет к начислению крупных штрафов, которые способны иногда стать катализатором банкротства предприятия. Кроме того, одна проверка сменяется другой, разные проверяющие инстанции практически постоянно проверяют деятельность предприятий, часто их функции и обязанности дублируются. Возникает ситуация, в которой предприятиям приходится выплачивать крупные суммы штрафов, причем некоторые из них не всегда оправданы и корректны.

Сложности с получением кредитов также становятся причиной ухода многих предприятий с рынка. До недавнего времени у юридических лиц была лишь одна возможность для кредитования: финансовая компания «Рост», зарегистрированная в Донецкой Народной Республике, осуществляла выдачу кредитов юридическим лицам на развитие бизнеса. Минимальная сумма кредита составляет 500 000 руб. по ставке от 24% годовых на срок до 12 месяцев [101].

Однако с 1 февраля 2021 года Центральный Республиканский Банк Донецкой Народной Республики начал прием заявок на получение микрокредитов от юридических лиц и физических лиц-предпринимателей, желающих получить кредит до 5 000 000 российских рублей (не более 30% от суммы чистого среднемесячного кредитового оборота по банковскому счету за последние 12 календарных месяцев). На данный момент предприятия имеют несколько возможностей для взятия кредита в Центральном Республиканском Банке Донецкой Народной Республики:

банковский продукт «Кредитная линия – Развитие», целью которого является развитие бизнеса, включая финансирование текущей деятельности и приобретение основных средств. Основные условия кредитования состоят в следующем – заемщиком может выступать юридическое лицо, зарегистрированное в порядке, предусмотренном законодательством Донецкой Народной Республики, соответствующее критериям: сумма чистого дохода за предшествующий календарный год не более 800 млн руб.; в уставном (складочном) капитале отсутствует доля государственного участия; срок осуществления хозяйственной деятельности не менее 1 года; не является

временным администратором и в отношении него не осуществляется временная государственная администрация; безубыточная деятельность в каждом из двух последних кварталов и совокупно за последние четыре отчетных квартала; положительный собственный капитал на последнюю отчетную дату; отсутствие процедур реорганизации / ликвидации / банкротства; отсутствие негативной кредитной истории, просроченной задолженности по кредитам (займам); отсутствие неурегулированной задолженности по налогам, сборам и другим обязательным платежам. Кредитная линия является невозобновляемой. Лимит кредитной линии составляет от 5000000 до 40000000 рос. руб. Срок кредита от 12 до 36 месяцев, процентная ставка в размере 12% годовых;

банковский продукт «Кредитная линия – Развитие», целью которого является пополнение оборотных средств. Основные условия кредитования аналогичны с банковским продуктом «Кредитная линия – Развитие». Однако кредитная линия является возобновляемой, ее лимит составляет от 3000000 до 30000000 рос. руб., не более 25% от совокупного чистого дохода за последние 4 отчетных квартала. Срок кредита от 12 до 18 месяцев. Процентная ставка в размере 10% годовых;

овердрафт для юридических лиц и физических лиц-предпринимателей, который является особой формой предоставления краткосрочного кредита, позволяющего рассчитаться с контрагентами при недостатке собственных средств на счете. Однако оформление овердрафта возможно при соблюдении определенных требований: юридическое лицо является плательщиком налога на прибыль или упрощенного налога второй группы и в его уставном капитале отсутствует доля государственного участия; физическое лицо-предприниматель также является плательщиком налога на прибыль и осуществляет ведение бухгалтерского учета с составлением бухгалтерской (финансовой) отчетности. Кроме того, необходимо наличие безубыточной деятельности в течении последних четырех отчетных кварталов, а также поступлений в безналичном порядке ежемесячно за последние 12 месяцев не менее чем от 5 контрагентов. При соблюдении перечисленных условий овердрафт предоставляется без залога

под поручительство собственника бизнеса на срок до 12 месяцев при процентной ставке 10% годовых. Лимит кредита составляет 5000000 рублей или 30% среднемесячного оборота по счету [131].

Тем не менее, чаще всего предприниматели вынуждены либо аккумулировать стартовый капитал в течение нескольких лет, либо обращаться за помощью в сомнительные микро финансово-кредитные учреждения и брать кредит под неоправданно высокие процентные ставки.

Как следствие из предыдущего фактора, некоторые предприятия начинают работать с ненадежными партнерами или организациями, которые проводят теневые махинации. В сложившейся обстановке каждый предприниматель вынужден быть постоянно начеку.

Кроме всего прочего, в отечественной среде чрезвычайно большая роль отведена личным связям. Как правило, человек без связей обречен на неудачу, ведь тогда даже небольшая деталь трансформируется в трудно решаемую проблему.

Большой отпечаток на деятельность каждого предприятия накладывает политическая ситуация в Донецкой Народной Республике. Предприятия не вырабатывают стратегию своего развития, отсутствует долгосрочное планирование, все операции совершаются с оглядкой на краткосрочную перспективу, поскольку нет стабильности и уверенности в завтрашнем дне.

В таблице 2.8. представлена характеристика внешних экономических рисков предприятий в Донецкой Народной Республике с позиции их деления на формы прямого и косвенного влияния на деятельность предприятия.

Можно сделать вывод о том, что предприятия Донецкой Народной Республики подвержены дестабилизирующему воздействию большого числа внешних факторов возникновения экономических рисков, с которыми, как правило, данные предприятия не в состоянии совладать, следовательно, вынуждены либо научиться выживать в существующих условиях либо прекращать финансово-хозяйственную деятельность на рынке.

Анализ финансово-экономической деятельности субъектов хозяйственной

деятельности Донецкой Народной Республики, в частности оценка уровня экономического риска ряда предприятий (таблица 3.1, 3.2, рисунок 3.7, Приложение И) показал, что в составе эндогенных, т.е. внутренних, факторов, влияющих на функционирование хозяйствующих субъектов, некоторые факторы обладают наибольшим влиянием.

Таблица 2.8 – Внешние экономические риски предприятий [составлено автором]

Форма влияния на деятельность предприятия	
Прямое влияние	Косвенное влияние
Нестабильная экономическая ситуация в государстве, противоречивость и неточности законодательства	Непредвиденные изменения в международной экономике
Непредвиденные действия государственных органов	Непредсказуемые изменения экономической обстановки в государстве
Нестабильность и непоследовательность при проведении экономической, налоговой, внешнеэкономической политики государства	Непредвиденные изменения в сфере осуществления предпринимательской деятельности
Непредвиденные изменения конъюнктуры рынка и действий контрагентов	Нестабильность политических условий
Коррупционные проявления	Нестабильность социальных условий
Революционные скачки в научно-техническом прогрессе	Экономическое положение на рынке
Непредвиденные изменения во взаимоотношениях с партнерами	Форс-мажорные обстоятельства, природные явления

Среди факторов, оказывающих наибольшее влияние, следует выделить:

- нестабильное финансовое положение предприятия;
- чрезмерная склонность руководства к рисковым финансовым ситуациям;
- основные направления финансовой стратегии;
- неправильная оценка действий контрагентов;
- наличие и рациональность использования финансовых ресурсов предприятия;
- виды используемых предприятием финансовых инструментов;
- нерациональная структура активов;

неэффективная структура текущих затрат и отсутствие системы бюджетирования;

недостаточно диверсифицированный ассортимент продукции;

низкое качество реализуемых товаров;

низкоквалифицированные сотрудники;

неэффективное управление предприятием;

чрезмерная доля заемного капитала;

рост дебиторской задолженности;

дефицит информации;

полное или частичное несоблюдение предприятием законодательных норм и требований;

отсутствие проведения маркетинговых исследований состояния рынка.

Все виды факторов возникновения рисков, относящиеся к категории внутренних, обладают лишь прямым воздействием на текущую деятельность и дальнейшее развитие предприятия.

Данные факторы возникновения рисков с целью построения эффективного риск-менеджмента представляется целесообразным разделить на две подгруппы: факторы, возникающие по причине поведения руководства, и факторы, возникающие по причине поведения рядовых сотрудников предприятия (таблица 2.9).

Одним из наиболее актуальных факторов, детерминирующих риски территорий с особым юридическим статусом, является потеря рынков сбыта. Данная проблема возникает не всегда при выборе неверной маркетинговой стратегии либо низком качестве работы отдела маркетинга, ведь в условиях внешней изоляции даже при налаженной работе специалистов по маркетингу предприятия не имеют возможности выходить на новые рынки сбыта, осуществлять внешнеэкономическую деятельность и даже просто сохранять за собой уже существующие и приносящие прибыль рынки.

Отметим, что одним из наиболее существенных факторов возникновения рисков является фактор времени, поскольку риски вариативны, а не статичны. К



тому же, фактор времени обладает способностью усиления действия неопределенности в динамике. Ведь довольно часто возникает ситуация, когда невозможно предвидеть ситуацию по истечении определенного периода времени.

Таблица 2.9 – Характеристика внутренних причин возникновения экономических рисков на предприятиях [составлено автором]

Название подгруппы	Источник возникновения фактора риска	Характеристика
Факторы, источником которых являются действия руководства	Выбранная организационная стратегия	Отсутствие целеполагания на предприятии либо его ошибочное осуществление, неверный прогноз развития внешней среды функционирования предприятия, ошибочная оценка потенциальных возможностей предприятия.
	Менеджмент предприятия	Низкое качество управления всеми видами ресурсов предприятия, несогласованность действий персонала, недостаток практической деятельности, финансовые просчеты, дублирование функций и т.д.
	Ведение бизнес-процессов	Несоблюдение договорной дисциплины, ошибочный выбор поставщиков или партнеров, отсутствие маркетинговых инструментов.
	Финансовые ресурсы	Невозможность получения кредитов, отсутствие создания необходимых материальных запасов.
Факторы, источником которых являются действия рядовых работников	Низкий уровень профессиональной компетентности работников	Осуществление рискованной, необоснованной сделки, некачественное оказание услуг, потеря клиентов, чрезмерная доверчивость в отношениях с партнерами, стремление в сиюминутной выгоде в ущерб развитию.
	Личностные качества сотрудников	Материальный ущерб предприятию, воровство, порча оборудования, имущества, потеря товаров из-за небрежности работников, авантюризм.
	Отношение работников к рабочему месту в частности и к предприятию в целом	Саботаж, неисполнение служебных обязанностей, халатное отношение к труду, отсутствие мотивации к добросовестному исполнению служебных обязанностей.
	Микроклимат в коллективе	Мелкое вредительство коллегам, плохие взаимоотношения с коллективом.

Характеристика факторов возникновения рисков сквозь призму управляемости представлена на рисунке 2.12.

Уровень риска, присущий той или иной финансовой операции или определенному виду финансовой деятельности предприятия не является неизменным. Прежде всего, он существенно варьирует во времени, то есть зависит от продолжительности осуществления финансовой операции (при росте

скорости оборота возрастает величина полученного дохода), поэтому фактор времени оказывает самостоятельное влияние на уровень риска.



Рисунок 2.12 – Подходы к классификации факторов экономических рисков по степени управляемости [составлено автором]

Фактор времени также непосредственно связан с инфляционными процессами в экономике, поскольку на разных временных отрезках покупательская способность денег не является постоянной величиной. Фактор времени в большинстве случаев не учитывается при организации риск-менеджмента на предприятиях, поскольку его довольно трудно регулировать.

В ходе анализа представленных на рисунке 2.12 данных было установлено, что наибольшим влиянием из общей совокупности факторов риска в современных экономических условиях обладает группа неуправляемых факторов. Прежде всего, сложившаяся ситуация связана с особым юридическим статусом Донецкой

Народной Республики, разрывом налаженных хозяйственных связей, отсутствием полноценного спектра предоставления банковских услуг и низкой покупательской способностью населения.

На основе способа экспертной оценки, который включал данные опроса респондентов из числа административного персонала Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики, а также результатов анализа финансово-экономической деятельности субъектов хозяйственной деятельности Донецкой Народной Республики (представленных в Приложении Ж) были выявлены факторы рисков, которые оказывают наибольшее влияние на функционирование предприятий в Донецкой Народной Республике (рисунок 2.13).



Рисунок 2.13 – Удельный вес факторов экономического риска в общем объеме факторов [составлено автором]

Многие группы факторов пересекаются друг с другом и находятся в тесной взаимосвязи. Наличие определенной группы факторов риска не исключает возникновения каких-либо иных источников риска. В данной ситуации целесообразно применить картографирование рисков – систематический,

охватывающий все сферы деятельности предприятия процесс, позволяющий выявить и оценить основные риски предприятий, функционирующих в Донецкой Народной Республике (таблица Ж.1, приложение Ж).

Как внешние, так и внутренние факторы рисков воздействуют на различные объекты в структуре предприятия.

Влияние даже одного фактора может иметь катастрофические последствия для функционирования отдельно взятого субъекта хозяйственной деятельности или развития сектора малого бизнеса в целом на территории Донецкой Народной Республики.

Например, если взять во внимание такой фактор, как законодательные аспекты ведения бизнеса, то можно говорить о том, что в случае более жесткого законодательного регулирования и усиления давления на предприятия население вполне возможно прекратит осуществлять предпринимательскую деятельность и заниматься осуществлением финансово-хозяйственной деятельности.

Наиболее весомыми источниками возникновения рисков предприятий в ДНР, способными привести к серьезным сбоям в работе предприятия или даже его ликвидации, являются в основном внешние факторы, на которые предприятие не имеет возможности повлиять, что подтверждается довольно высоким уровнем агрессивности внешней среды. Коэффициент агрессивности внешней среды предприятий ДНР составляет 0,213, что свидетельствует о неблагоприятной внешней среде со значительным негативным воздействием факторов [57].

При проведении исследования дестабилизирующих факторов экономических рисков, были выявлены наиболее существенные из них, которые целесообразно отразить их на рисунке 2.14.

Разработанная схема представляет собой сеть элементов, т.е. факторов экономического риска, взаимозависимых и взаимосвязанных друг с другом, в которой уровень связей может достигать полносвязной системы. Каждый элемент данной схемы влияет как минимум на один, а, как правило, несколько других элементов и, в свою очередь, подвергается влиянию иных элементов из состава данной схемы. К тому же на каждый отдельно взятый фактор осуществляется

воздействие с различной степенью влияния. Функционирование предприятия может быть сорвано вследствие комбинации небольших событий, которые усиливают друг друга непредвиденными способами.



Рисунок 2.14 – Схема дестабилизирующих факторов экономических рисков предприятий [составлено автором]

Подводя итог, необходимо отметить, что предприятия ДНР подвержены влиянию различного рода факторов, которые, как правило, оказывают негативное воздействие на их деятельность и дальнейшее развитие.

Предприятия подвержены в большей степени влиянию экзогенных (внешних) факторов, особенно в современных условиях, когда наблюдается нестабильность экономико-политической ситуации в государстве, следовательно, присутствует множество ситуаций, оказывающих дестабилизирующее влияние на финансово-хозяйственную деятельность, которые предприятия не способны предвидеть или спрогнозировать, а значит, сформировать комплекс необходимых

мероприятий для стабилизации ситуации, однако, кроме всего прочего, предприятия способны генерировать различные факторы возникновения рисков непосредственно из внутренних источников, которые также воздействуют на их деятельность в настоящий момент времени и в дальнейшем.

Выделение и рассмотрение всего многообразия движущих сил возникновения рисков предприятий Донецкой Народной Республики делает возможным осуществление грамотного риск-менеджмента и минимизацию негативного влияния различных видов рисков на деятельность предприятий в настоящий момент времени, а также в дальнейшем.

## Выводы к главе 2

Полученные во второй главе исследования результаты заключаются в решении научной задачи анализа практических аспектов развития риск-менеджмента на предприятиях Донецкой Народной Республики. С учетом этого, во второй главе диссертации были сформулированы следующие положения:

1. Определены группы барьеров, которые замедляют развитие и экономический рост предприятий Донецкой Народной Республики, среди которых: законодательные, включающие проблемы законодательного и нормативного характера; финансовые, охватывающие вопросы, связанные с банковской системой и налогообложением; информационные, связанные с формированием каналов связи между общественностью и органами власти, а также с доступностью информации.

2. Предложены мероприятия, способствующие развитию предприятий в Донецкой Народной Республике, а именно: развитие законодательной базы в сфере экономического регулирования; формирование финансово-кредитной

инфраструктуры; реализация механизма активной государственной поддержки предприятий, организация взаимовыгодного сотрудничества государственных органов и субъектов хозяйственной деятельности; создания общегосударственного стандарта риск-менеджмента.

3. Выявлено, что руководители и собственники предприятий часто имеют недостаточный уровень знаний относительно возможности внедрения инструментов риск-менеджмента в управление предприятием, вследствие чего на предприятиях Донецкой Народной Республики наблюдается применение традиционного подхода к риск-менеджменту, который не позволяет выявить потенциальные риски в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности предприятий. Следовательно, на предприятиях Донецкой Народной Республики наблюдается традиционное понимание риска как угрозы и опасности. Консервативное управление рисками не обладает системным характером. Соответствующие меры по минимизации риска принимаются только тогда, когда в них возникает необходимость. При этом затраты на риск-менеджмент могут возрастать, а его эффективность при принятии решений падать, так как система является несогласованной.

4. Получило развитие обоснование необходимости перехода от традиционного подхода риск-менеджмента к прогрессивному подходу, который базируется на системном анализе меняющейся конъюнктуры и позволяет выявить и оценить риски в процессе осуществления производственно-хозяйственной деятельности предприятий. При этом внедрение прогрессивного подхода к риск-менеджменту является особенно актуальным для предприятия в том случае, когда оно функционирует в условиях довольно высокой волатильности производственно-экономических процессов, подвержено влиянию постоянных и переменных динамических рисков.

5. Сформирован институциональный подход к развитию риск-менеджмента на предприятиях Донецкой Народной Республики, который позволяет обеспечить эффективное управление экономическими рисками, поскольку учитывает особенности институциональной инфраструктуры государства и позволяет

получить экономический, бюджетный, а также социальный эффект. Достижение указанных результатов обеспечивается за счет оптимизации взаимодействия уже созданных и функционирующих институтов в государстве (министерства и ведомства, общественные объединения и т.д.), их совершенствования (правовой институт, институциональная база подготовки специалистов в области управления рисками), а также развития институционально-методологических основ относительно оценки рисков.

6. Определено, что в условиях существенного изменения бизнес-среды в государстве обнаружение полного спектра экономических рисков отрасли становится первым шагом к эффективному управлению ими. В результате логического анализа факторов возникновения экономических рисков определено, что как внешние, так и внутренние факторы рисков воздействуют на различные объекты в структуре предприятия. Предприятия подвержены в большей степени влиянию экзогенных факторов, однако они также генерируют различные факторы возникновения рисков непосредственно из внутренних источников. Влияние даже одного фактора может иметь катастрофические последствия для функционирования какого-либо предприятия в частности, либо развития отрасли в целом на территории ДНР, следовательно, необходимо развитие научно-методических подходов к управлению рисками предприятий.

Основные научные результаты, изложенные во второй главе, опубликованы в работах [100; 101; 108; 111; 112; 114].



## ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К РИСК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРЕДПРИЯТИЙ

### 3.1. Концептуальный подход к развитию риск-менеджмента предприятий

Концептуальный подход к развитию риск-менеджмента – это эффективный инструмент повышения качества управления предприятием, который направлен на удовлетворение потребностей субъекта хозяйствования, а также государства в общественных благах, услугах или идеях.

В перспективе концептуальный подход к развитию риск-менеджмента предприятий способен привести к повышению привлекательности государства в целом (например, для посещения, проживания, осуществления деятельности либо привлечения инвестиций). Кроме того, разработка и применение на практике данного подхода в конечном итоге приведет к решению некоторых проблем, с которыми, как правило, органам местной власти справиться традиционными управленческими способами затруднительно, а также к формированию новых конкурентных преимуществ территории ДНР и к гармонизации различных интересов участников социально-экономических отношений.

Чрезвычайно важно в настоящий момент для ДНР как для молодого государства, находящегося на этапе развития, обеспечить как можно более благоприятные условия осуществления предпринимательской деятельности, что не представляется возможным без поддержки со стороны государственных органов, симбиоза предприятий и власти.

Предприятия в ДНР находятся в сложных экономических условиях вследствие воздействия на них довольно широкого спектра негативных факторов. Основными из них являются: низкая платежеспособность населения; сложности с импортом сырья и комплектующих; ограничения на экспорт; потеря

высококвалифицированных кадров и вывоз капитала; отсутствие эффективного механизма финансирования, отсутствие государственной поддержки и т.д.

Одним из способов поддержки предприятий на территории ДНР целесообразно определить управление рисками в контексте взаимовыгодного сотрудничества власти и предприятий, поскольку самостоятельно, без государственной поддержки предприятия, как правило, не способны противостоять вызовам окружающей среды. Стратегически важное значение предприятий для социально-экономического развития государства является одним из главных аргументов, которым обосновывается целесообразность их государственной поддержки, ведь они способствуют созданию новых рабочих мест, снижению уровня безработицы, росту объемов денежных поступлений в бюджет государства, насыщению рынка различными необходимыми товарами.

Концептуальный подход к развитию риск-менеджмента включает: определение цели, задач, подходов, методов, инструментов, стратегических направлений, а также экономического эффекта от развития предприятий.

В переводе с латинского термин «концепция» («conceptio») означает «понимание, систему взглядов», во французском языке под словом «conception» понимается «система, совокупность, сумма взглядов» [135].

Довольно глубоко сущность термина «концепция» обосновывает ученый Н.В. Ващенко, которая на основе анализа научной литературы, толковых словарей и энциклопедий представила собственную трактовку данного термина: «система взаимосвязанных, логично отстроенных, вытекающих друг из друга взглядов (замыслов, идей) относительно любого явления или процесса (объекта исследования), нацеленных на решение проблем и задач по достижению целей (результата) путем соблюдения принципов, применения соответствующих инструментов (методов, планов), имеющих научное и практическое значение» [17].

Следовательно, при разработке концептуального подхода к развитию риск-менеджмента целесообразно выделять в нем 3 составляющих части: теоретическая часть, методическая часть и практическая часть (рисунок 3.1).

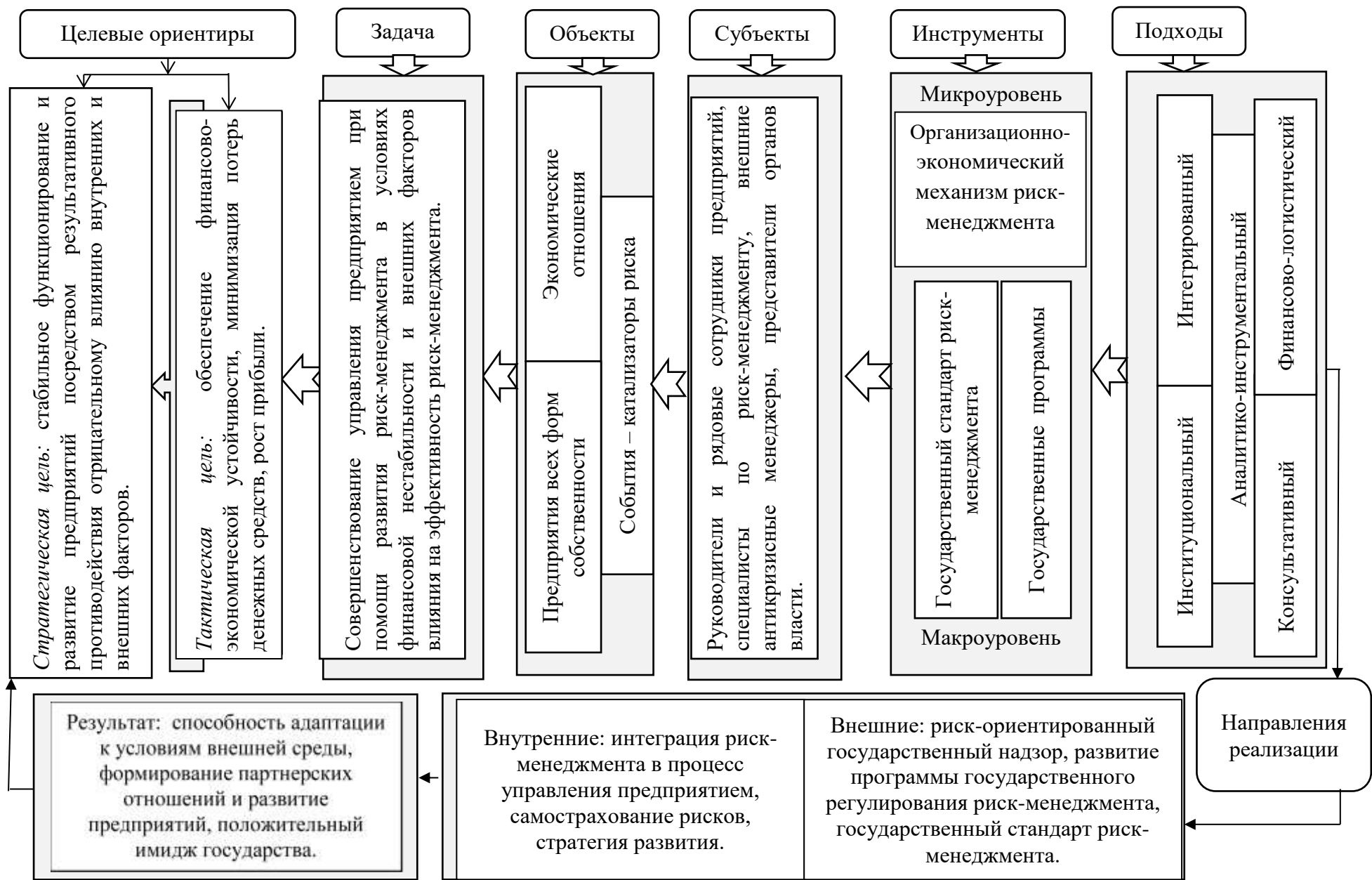


Рисунок 3.1 – Концептуальный подход к развитию риск-менеджмента предприятий [составлено автором]

В основу разработки концептуального подхода к развитию риск-менеджмента предприятий положен институциональный подход к менеджменту риска, направленный на создание производственной и финансово-хозяйственной устойчивости предприятия, а также минимизацию потенциальных финансовых потерь. Начальным этапом при разработке концептуального подхода к развитию риск-менеджмента предприятий необходимо определить целеполагание, поскольку именно на основе целевых установок ставятся дальнейшие задачи, формируются организационные структуры, подбирается кадровый состав, т.е. определяются конкретные способы достижения поставленной цели.

Концептуальный подход к развитию риск-менеджмента предприятий включает стратегические и тактические цели. Основопологающей стратегической целью данного подхода необходимо определить достижение стабильного функционирования и дальнейшего развития предприятий посредством результативного противодействия отрицательному влиянию внутренних и внешних факторов на итоговый результат их деятельности.

Под тактическими целями концептуального подхода к развитию риск-менеджмента предприятий следует обозначить следующие:

рыночные цели – выход на новые рынки сбыта, ослабление позиций конкурентов, достижение новых рыночных результатов;

цели развития – создание благоприятного имиджа, положительной репутации предприятия, достижение высокой степени доверия клиентов, удовлетворенности потребителей;

управленческие цели – совершенствование организационной структуры, улучшение управленческих навыков, подбор квалифицированного персонала;

обеспечивающие цели – создание инфраструктуры, координирующей процесс функционирования и развития предприятий, пересмотр всех обязательных требований для осуществления деятельности на предмет их соответствия современным реалиям;

инвестиционные цели – привлечение дополнительных ресурсов для развития предприятия.

Исходя из цели, следует определить задачи данного подхода:

выявление рисков деятельности предприятия, способной привести к угрозе финансовой безопасности;

объективный анализ и оценка потенциальных рисков событий и последствий их реализации;

формирование методов и инструментов риск-менеджмента, обеспечивающих эффективное управление ими;

сведение к минимуму возможных финансовых потерь предприятия в случае реализации риска;

максимизация прибыли посредством грамотной организации риск-менеджмента на предприятии.

Разрабатываемый концептуальный подход ориентируется на следующие подходы к управлению риском: институциональный подход, интегрированный подход, консультативный подход, финансово-логистический подход.

Институциональный подход представляет собой непосредственно систему действий и последовательность их реализации. В то время как концепция является комплексом ключевых положений, определяющих общую направленность риск-менеджмента предприятий.

Применение институционального подхода к риск-менеджменту предприятий учитывает все составляющие процесса управления рисками и в случае его реализации достигается экономический, бюджетный, а также социальный эффект.

Интегрированный подход – это комплекс всех ресурсов предприятия, как материальных, так и нематериальных, направленный на прогнозирование, выявление и оценку различного рода неопределенностей, потенциально способных повлечь за собой рисковые события, а также управление постоянно трансформирующейся совокупностью рисков с целью осуществления предприятием своей деятельности. Ключевыми характеристиками интегрированного подхода являются:

возможность определения отклонений в процессе работы предприятия до

момента их негативного воздействия на конечный финансовый результат деятельности;

содействие вовлечению в процесс управления как финансовых, так и нефинансовых показателей, которые не поддаются денежной оценке, ведь сосредоточенная лишь на финансовых показателях оценка деятельности предприятия не отражает полноценную ситуацию анализа его состояния;

обеспечение слаженной работы всех сотрудников предприятия, возможность предоставления на все уровни управления информации о способах улучшения процесса принятия решений, что позволяет достичь заданные цели;

данный подход к управлению рисками не является разовым проектом и является эффективным лишь в случае его применения на длительном отрезке времени, поскольку рыночные условия не являются статичными и неизбежно трансформируются.

Сущность консультативного подхода заключается в том, он позволяет не судить о рисках лишь с субъективной точки зрения определенного сотрудника, на основании личных представлений, а привлечь к данному вопросу внешних консультантов, поскольку восприятие рисков работников предприятия и внешних специалистов может оказаться различным. Это объясняется различием жизненного опыта и точек зрения на происходящее, различными представлениями, проблемами и заботами затронутых сторон в момент соприкосновения с рискованной ситуацией. Следовательно, консультативный подход:

позволяет однозначно выявить и обозначить основные составляющие процесса управления рисками;

способствует адекватной и всесторонней идентификации потенциальных и / или уже имеющих риск событий;

сводит воедино различные области опыта при анализе рисков;

при оценке рисков позволяет правильно учесть различные точки зрения;

способствует правильной и грамотной корректировке процесса менеджмента рисков.

Аналитико-инструментальный подход позволяет с помощью входных параметров, элементов, влияющих на объект управления, а также с помощью исполняющих систем управления предприятиями обеспечить максимальную эффективность деятельности предприятий. Преимуществом использования внутренних элементов подхода к нейтрализации риска является высокая степень альтернативности управленческих решений, которые, как правило, независимы от других предприятий. Они учитывают специфические условия осуществления деятельности предприятий и их финансовые возможности, позволяют учитывать влияние внутренних факторов на уровень рисков в процессе нейтрализации их негативных последствий.

Управление аналитико-инструментальным подходом к риск-менеджменту осуществляется на концептуальной основе, которая включает конкретные меры, направленные на нейтрализацию самой причины ситуации риска [123].

Следующим подходом, использование которого возможно в целях внедрения риск-менеджмента в бизнес-процессы предприятий является применение логистических принципов. Данный подход также применяется в случае построения интегрированной системы управления рисками, но именно в этой ситуации общая деятельность предприятия сегрегируется на бизнес-процессы, что в редких случаях доступно предприятиям. Применение же логистических принципов позволяет управлять отдельными (ключевыми) видами рисков, например, финансовыми рисками.

Управление рисками и финансовой устойчивостью предприятия, базирующееся на оптимизации логистических потоков, в настоящий момент выделилось в обособленное направление – «финансовая логистика», под которой целесообразно понимать ключевой процесс, сопутствующий всем ресурсным потокам предприятия. Финансовая логистика представляет собой комплекс теоретических положений и набор инструментов для синхронизации движения потоков реальных активов (закупки, запасы, продажи) и денежных потоков [12].

Развитие финансово-логистического подхода базируется на сочетании инструментов финансового менеджмента (факторинг, кредитование, оптимизация

дебиторской задолженности) и непосредственно логистики (моделирование цепей поставок, оптимизация запасов и складирования), что суммарно позволяет предупреждать появление рисков, стабилизировать финансовую устойчивость предприятия, ускорять оборачиваемость оборотных активов. Учитывая факт того, что одной из главных функций финансов является обеспечивающая (обеспечение кругооборота основных и оборотных средств, ресурсных потоков), а логистические потоки непосредственно формируют добавленную стоимость, то возникновение такой комбинации вполне закономерно.

Применение механизмов финансово-логистического подхода в целях непрерывного, постоянного, динамического управления рисками является чрезвычайно эффективным для предприятий, где наблюдается стандартизация и универсализация бизнес-процессов в целом. В данном сегменте в случае оптимизации логистического потока происходит оптимизация финансовых потоков, что отражается на повышении устойчивости и конкурентоспособности предприятия.

Наибольший эффект от финансово-логистического подхода достигается за счет более оптимального распределения финансовых ресурсов, оптимизации свободных остатков финансовых средств, учета стратегических факторов развития предприятия, минимизации рисков и проявляется, как правило, в трех направлениях:

- сокращение транзакционных затрат по привлечению финансовых ресурсов;
- ускорение процесса сбыта продукции и сокращение логистического цикла;
- высвобождение финансовых ресурсов и повышение эффективности их использования.

Применение лишь одного подхода на практике не способно обеспечить абсолютной уверенности в эффективности риск-менеджмента, следовательно, необходимо применение универсального комбинированного подхода при управлении рисками, включающего в себя инновационный и творческий подход к принятию решений, возможность детальной проработки каждого вида риска.

Грамотная комбинация вышеупомянутых подходов к риск-менеджменту



позволит обеспечить стабильное функционирование предприятий, а также сделает возможным выбор направлений дальнейшего их развития. Здесь целесообразно выделить три основополагающих направления: классическая деятельность, партнерская деятельность, социально-экономическая деятельность предприятий.

Под классической деятельностью понимается удовлетворение в процессе функционирования предприятия потребностей целевой аудитории, что достигается посредством создания конкурентных преимуществ и определения приоритетных путей развития в будущем.

Партнерская деятельность подразумевает функционирование предприятий, в основе которого заложено формирование, поддержка и развитие долгосрочных взаимовыгодных отношений с другими участниками хозяйственной деятельности, к примеру, с партнерами, поставщиками, конкурентами, государством. В данном векторе развития предприятия будут стремиться не к изгнанию конкурентов, монополизму рынка, наращиванию прибыли различными агрессивными методами, а будут ставить своей целью взаимовыгодное сосуществование на определенной территории, где будет комфортно всем участникам процесса взаимодействия.

Социально-экономическая деятельность воплощает в себе определенную философию функционирования и развития предприятия, базирующуюся на принципах социальной, экологической и экономической ответственности, ставящей целью достижение устойчивого социально-экономического развития государства, на территории которого действуют предприятия, близкую по своей сути к социальному предпринимательству.

Необходимо отметить, что партнерская деятельность представляется наиболее действенным вариантом, поскольку обеспечение государственно-частного партнерства позволит достичь и социально-этическое и классическое направление развития предприятий.

Разработанный концептуальный подход к развитию риск-менеджмента предприятий включает в себя стратегию развития предприятий, которая основывается на координации действий руководства каждого предприятия и

государственных органов власти.

Имеется ввиду, что каждое предприятие должно самостоятельно осуществлять риск-менеджмент, организовать систему самострахования рисков на случай непредвиденных убытков, разработать рекомендации по управлению рисками с учетом специфики деятельности предприятия, на основе которых государство в лице уполномоченных органов будет иметь возможность развивать программы государственного управления рисками, разработать национальный (республиканский) стандарт риск-менеджмента для предприятий, а также осуществлять риск-ориентированный государственный надзор.

С целью самостоятельного управления рисками на предприятии целесообразно применять алгоритм риск-менеджмента предприятий, отраженный на рисунке 3.2.

Главной целью данного алгоритма риск-менеджмента является обеспечение равновесия между получением прибыли, что достигается за счет использования всех имеющихся в наличии у предприятия возможностей и ресурсов, и предотвращением потенциальных потерь.

Внедрение данного алгоритма в практическую деятельность предприятия становится возможным при использовании методов выявления, анализа, оценки, контроля и мониторинга рисков. При этом ключевой составляющей при управлении рисками необходимо обозначить его интеграцию со спецификой предприятия, его принципами деятельности, бизнес-процессами, а также обучаемость и вовлеченность каждого работника в управление рисками.

Как показано на рисунке 3.2, после осознания руководством и сотрудниками предприятия объективной необходимости в управлении рисками происходит формирование стратегического риск-менеджмента на предприятии, которое состоит из следующих последовательных этапов: анализ предприятия и среды его функционирования, разработка политики деятельности предприятия, распределение обязанностей и полномочий между всеми сотрудниками, составление плана менеджмента риска, распределение имеющихся ресурсов, обозначение средств внутренней и внешней коммуникации.



Рисунок 3.2 – Основные этапы процесса риск-менеджмента [составлено автором]

Далее происходит внедрение риск-менеджмента в деятельность предприятия, т.е. осуществляется применение менеджмента риска к процессам на предприятии, происходит выполнение нормативных и регулирующих требований, проводится обучение сотрудников и консультации с внешними специалистами.

Следующим этапом осуществляется контроль выполнения менеджмента риска на предприятии, оцениваются темпы продвижения по выполнению плана менеджмента риска и отчетность по управлению рисками, анализируется зрелость менеджмента риска и его эффективность с учетом всех внешних и внутренних факторов. После чего вносятся при необходимости соответствующие

корректировки, а также происходит доработка риск-менеджмента с учетом выявленных недостатков. Кроме того, непрерывно осуществляется тактическое управление рисками, направленное на решение оперативных задач в области обнаружения потенциальных рисков событий, их анализа и оценки, а также мер реагирования на них.

Представленный алгоритм позволяет проводить мониторинг статуса риска, учитывая сложные взаимосвязи стратегического и тактического риск-менеджмента. С целью наиболее полного понимания взаимосвязи алгоритма риск-менеджмента с возможностью достижения ожидаемых результатов деятельности предприятия был разработан механизм риск-менеджмента предприятий, направленный на снижение степени риска (рисунок 3.3).

Следует отметить, что для действенного функционирования предложенного механизма необходимо последовательно выполнять каждый из представленных этапов, ведь при неверном или недобросовестном выполнении любого из них произойдет цепная реакция и все последующие шаги будут ошибочными.

В качестве преимуществ предложенного механизма необходимо выделить следующие:

данный механизм охватывает основные этапы деятельности по управлению рисками;

происходит отбор и оценка абсолютно всех факторов окружающей и внутренней среды;

учитывается специфика деятельности предприятия, отраслевые особенности его функционирования;

исходящая информация из предыдущего этапа не отсеивается и / или теряется, а становится базовым материалом для последующего этапа, что свидетельствует о соблюдении взаимосвязи всех этапов риск-менеджмента;

присутствует возможность преобразования качественных данных в количественные параметры, что особенно важно на начальном этапе управления, поскольку появляется возможность ранжирования внешних и внутренних факторов по степени их влияния на деятельность предприятия.



Рисунок 3.3 – Организационно-экономический механизм риск-менеджмента предприятий [составлено автором]

Представленный механизм риск-менеджмента, учитывающий специфику предприятий может служить базой управления рисками на микро- и макроуровнях, тем самым повышая оперативность данного процесса, а также качество принимаемых управленческих решений, что чрезвычайно важно в современных экономических условиях.

Необходимо принимать во внимание нестабильность экономической и политической среды, в которой осуществляют свою деятельность предприятия Донецкой Народной Республики, которая во многом способствует сокращению эффективности функционирования предприятий, ухудшению показателей финансово-экономической деятельности, что в перспективе способно привести катастрофической ситуации на предприятии и даже к банкротству.

К тому же, нестабильность находится постоянно в динамике, что инициирует нестабильность устойчивости предприятий, в ней осуществляющих деятельность. Следовательно, предприятия должны быть заранее готовы к тому, что в их деятельности могут наблюдаться отклонения фактических результатов от намеченного плана, и оперативно принимать решения, способные удержать их «на плаву» в случае наступления таковой ситуации. Следует отметить, что размер предприятия, несомненно, влияет на идентификацию спектра факторов, значимых для обеспечения его бесперебойного функционирования.

Малым предприятиям затруднительно вести широкомасштабную работу по изучению внешней среды, однако приспосабливаться к ее изменениям малому предприятию еще более необходимо, чем крупному. Ведь у малых предприятий внешняя среда агрессивнее и изменчивее, чем у крупных или даже средних, что делает их будущее менее определенным и предсказуемым. Однако у крупных предприятий также могут возникнуть непрогнозируемые рисковые ситуации. Следовательно, применение управления по отклонениям для предприятий будет действенным методом обеспечения их устойчивого функционирования.

Отклонения от намеченных результатов могут возникать по причинам разного рода. Как правило, они возникают из-за различных непредвиденных результатов, халатности сотрудников, игнорирования ими своих служебных

обязанностей, некомпетентности, недобросовестности, усталости и т.д.

Последствия и масштабы отклонений также могут различаться. Незначительные отклонения не заслуживают особого внимания, т.к. сотрудники предприятия способны самостоятельно их исправить. Значительные отклонения напротив составляют опасность для функционирования предприятия и его развития в дальнейшем. Для определения масштабов отклонений целесообразно определить их критическое значение, превышение которого послужит сигналом к действию по урегулированию ситуации.

Т.е. возникает ситуация, в которой руководитель предприятия осуществляет управленческую деятельность лишь в особо важных случаях, в остальном полагаясь на способности сотрудников, что позволяет не дистанцироваться от сотрудников, но предоставлять им простор для творчества, расширения мировоззрения, обучения, профессионального роста и только при необходимости корректировать их действия.

Управление по отклонениям – вид управления, согласно которому основное внимание необходимо сосредотачивать определенных аспектах реальных бизнес-процессов, показатели по которым значительно отличаются от запланированных, ожидаемых показателей. В настоящий момент такое управление широко распространено в западных странах.

Сущность управления по отклонениям состоит в том, чтобы формализовать в систему определенных нормативов все стоящие перед предприятием цели. После в процессе контроля обнаруживаются отклонения по заданным параметрам, которые выступают основой для принятия управленческих решений. Модель управления по отклонениям в ситуации нестабильной экономики отражена на рисунке 3.4.

Комплекс содержательных элементов и форм управления по отклонениям позволяют действенно управлять предприятием, осуществляющим деятельность в нестабильно экономике. Данное управление должно быть непрерывным, обладать оперативным характером, т.к. и окружающая среда постоянно трансформируется и само предприятие адаптируется под ее изменения, корректирует свои цели.

Предприятию необходимо приобретать новые качества, адекватные изменившемуся состоянию экономического пространства.



Рисунок 3.4 – Модель управления по отклонениям [составлено автором]

В то же время данному виду управления присущи определенные негативные моменты: у руководителей может выработаться формальный подход к делу, если они будут постоянно перекладывать всю ответственность на сотрудников, в нестандартных ситуациях у сотрудников могут возникнуть проблемы в психологическом поведении. Необходимо ответственно использовать данный вид управления во избежание отрицательных последствий.

Однако в целом управление по отклонениям позволяет предприятию поддерживать оптимальные значения показателей своей деятельности в условиях



неблагоприятных изменений окружающей среды.

Исходя из вышесказанного, предприятия способны формировать менеджмент риска самостоятельно, однако наибольшей эффективности данный процесс достигнет лишь при взаимодействии с государственными органами в рамках предлагаемого концептуального подхода к развитию риск-менеджмента предприятий Донецкой Народной Республики.

Значение разработанного концептуального подхода к развитию риск-менеджмента предприятий для Донецкой Народной Республики весьма велико. Ведь эффектом от реализации данного концептуального подхода является достижение социально-экономического развития государства посредством обеспечения функционирования и развития предприятий путем организации грамотного риск-менеджмента на основе слаженного взаимодействия бизнес-единиц с органами власти с целью достижения взаимовыгодных результатов. К таковым на микроуровне следует отнести:

выявление неблагоприятно воздействующих на деятельность предприятий факторов с целью их ограничения и предупреждения;

определение возможностей повышения эффективности деятельности предприятий;

адаптация предприятий к динамичной внешней среде посредством осуществления менеджмента риска;

создание благоприятных условий для самореализации и профессионального роста сотрудников предприятий;

улучшение рыночных позиций предприятий;

формирование стратегических партнерских отношений и развитие бизнес-деятельности.

рост объемов продаж и прибыли;

На макроуровне индикаторами реализации концептуального подхода к развитию риск-менеджмента предприятий являются:

положительный имидж государства и социальная ответственность его субъектов;

привлечение инвесторов и наращивание объемов инвестиционной деятельности в Донецкой Народной Республике;

раскрытие потенциальных возможностей государства;

повышение качества жизни и покупательской способности населения;

максимизация поступлений денежных средств в бюджет государства.

Т.е. можно утверждать, что реализация данной концепции окажет положительное влияние на социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики в целом.

Резюмируя вышеизложенное, необходимо отметить, что грамотное системное применение концептуального подхода к развитию риск-менеджмента предприятий позволит в перспективе обеспечить следующие положительные моменты для социально-экономического развития Донецкой Народной Республики:

сформировать дополнительные ресурсы для обеспечения ее функционирования и вовлечения в развитие предприятий всех заинтересованных сторон;

направлять деятельность органов власти на удовлетворение потребностей предприятий, что будет способствовать повышению инвестиционной привлекательности Донецкой Народной Республики;

удовлетворить потребности целевых аудиторий посредством формирования конкурентных преимуществ и определения приоритетных направлений развития предприятий;

внедрить принципы социальной, экологической и экономической ответственности предприятий, способствующие достижению устойчивого социально-экономического развития государства;

создать, поддерживать и развивать в будущем взаимовыгодные долгосрочные отношения между участниками социально-экономического процесса, целью которого целесообразно определить повышение благосостояния, политической и экономической стабильности, обеспечение безопасности Донецкой Народной Республики.

### 3.2. Модель структурирования предприятий по уровню экономических рисков

Экономические риски оказывают влияние не только на развитие различных предприятий, но также и на экономическое развитие всего общества и государства в целом, следовательно, оценка рисков предприятий малого является необходимой составляющей риск-менеджмента.

Точное понимание и правильная оценка рисков будет иметь множество положительных последствий, таких как снижение несостоятельности, снижение уровня банкротства, уменьшение финансовых трудностей и т.д. Следовательно, создание модели оценки рисков в рамках научно-методического подхода, ранняя диагностика финансового кризиса и принятие соответствующих мер по поддержанию безопасности и устойчивому развитию предприятий являются весьма важными, что определяет необходимость разработки соответствующей модели к оценке экономических рисков предприятий.

В настоящее время учеными исследованы многочисленные методы оценки рисков. Наиболее часто используемым на практике является вероятностный метод оценки рисков, который основан на применении теории вероятности, в частности таких показателей, как дисперсия, среднеквадратическое отклонение, коэффициент вариации и т.д. [115].

Некоторые ученые оценивали риски с помощью количественного анализа. К ним относятся, например, функции полезности, которые классифицируют рассматриваемые альтернативы в заранее определенные классы риска; стохастический пограничный анализ, в котором рассчитана оценка эффективности показателей риска с учетом детерминированных факторов влияния показателей оценки риска, рассчитанных по панельной модели. Финансовые коэффициенты риска структуры капитала, риска ликвидности и риска неплатежеспособности были также описаны для оценки финансового риска.

Однако большинство существующих методов ни не интегрировали нечеткие

множества с количественным анализом, ни не учитывали исторические данные последних нескольких лет. Для устранения этих недостатков в данной работе предлагается модель оценки экономических рисков для предприятий, основанная на многокритериальных решениях и ретроспективных данных (рисунок 3.5). Кроме того, данная модель основана на методе TOPSIS [32]. Субъективные и объективные показатели также всесторонне учитываются в данной модели оценки экономических рисков, поскольку она сочетает нечеткую теорию с количественным анализом данных. Также для определения порядка структурирования предприятий по уровню экономических рисков в модели может быть использован метод идеального решения. Использование данной модели на позволяет определить предприятие с наименьшим уровнем экономического риска ввиду ее жесткой алгоритмизации ранжирования полученных результатов.



Рисунок 3.5 – Элементы модели структурирования предприятий по уровню экономических рисков [составлено автором]

Представляется целесообразным определение постулатов, на которых базируется предлагаемая модель оценки экономических рисков предприятий при помощи использования теории нечетко-множественных чисел:

1. Оценка экономического риска включает в себя количественные и качественные показатели. Ранее использовались объективные финансовые показатели для количественной оценки риска. Субъективные показатели, такие как система контроля риска, не использовались. Целесообразно использовать субъективные показатели в сочетании с объективными показателями в предлагаемой модели оценки экономических рисков.

2. Необходимо применять ретроспективную финансовую информацию и нечеткую теорию для описания оценочной информации об уровне риска для предприятия. Оценочная информация в основном включает четкие цифры, однако нечеткие цифры могут отражать неопределенность объективных вещей и нечеткость человеческого мышления. Таким образом, они могут быть использованы для повышения объективности и точности описания кредитного рейтинга.

Нейтрософский набор является эффективным инструментом для отражения нечеткости в оценке риска, поскольку оценочная информация от лиц, принимающих решения, является текстовой информацией, которая представляет собой значения тональности, и каждое значение тональности имеет не только определенную степень истинности, но и степень ложности и степень неопределенности. Следовательно, необходимо преобразовать значения тональности в нейтрософские числа с положительными, средними и пассивными значениями. Именно поэтому в модели оценки экономических рисков необходимо учитывать оценочную информацию, включая четкие числа, нечеткие числа и нейтрософские числа.

3. С целью определения порядка ранжирования предприятий по уровню экономических рисков на основе ретроспективных данных в предлагаемой модели необходимо использовать системный подход. Метод TOPSIS целесообразно использовать для получения порядка ранжирования предприятий в модели оценки экономических рисков [115].

Предлагаемая модель оценки экономических рисков состоит из пяти частей. Первая часть заключается в создании системы показателей экономического риска. Вторая часть – это расчет веса субъективных критериев. Третьей частью является получение оценочной информации из ретроспективных данных предприятий, кредитных учреждений и лиц, принимающих решения. Четвертая часть – разработка оценочной матрицы, в которой устанавливаются четкие числа, нечеткие числа и нейтрософские числа. Наконец, в пятой части формируется порядок ранжирования предприятий по уровню экономических рисков, который определяется с использованием метода TOPSIS.

Целесообразно исследовать подробнее элементы предлагаемой модели:

1. Создание системы показателей экономического риска. Оценка экономического риска включает в себя анализ финансового состояния предприятия, его кредитный рейтинг и оценку лица, принимающего решение.

Как правило, экономический риск в основном может быть оценен с помощью четырех критериев: финансовый риск, инвестиционный риск, риск распределения доходов и риск ритмичности движения денежных средств, обозначенный как  $i$  ( $i = 1, 2, 3, 4$ ) соответственно. Кроме того, каждый критерий может быть разделен на несколько подкритериев (т. е. финансовых индексов). Обычно кредитный рейтинг указывает на способность финансирования; договорная способность партнеров представляет собой риск инвестирования; а система управления финансовым риском указывает на способность управления рисками предприятия. Таким образом, индекс кредитного рейтинга добавляется к критерию финансового риска, а индекс договорной способности партнера и система контроля индекса финансового риска добавляются к критерию инвестиционного риска. Схематично система критериев и индексов экономического риска, т.е. улучшенная система индексов риска, отображена на рисунке 3.6.

2. Следующим элементом является расчет веса субъективных критериев, который состоит из определенных этапов:

Этап 1. Определить набор критериев для принятия решений.

На этом этапе рассмотрены критерии  $\{k_1, k_2, \dots, k_n\}$ , которые должны использоваться для принятия решения.



Рисунок 3.6 – Улучшенная система индексов риска предприятий [составлено автором]

Этап 2. Определить наилучший (наиболее желательный, наиболее важный) и наихудший (наименее желательный, наименее важный) критерии.

Этап 3. Определить предпочтение наилучшего критерия над всеми остальными критериями, используя число от 1 до 9. Результирующим вектором наилучшего отношения к другим будет:  $A_B = (A_{B1}, A_{B2}, \dots, A_{Bn})$ , где  $A_{Bj}$  указывает

на предпочтение лучшего критерия В перед критерием  $j$ . Понятно, что  $AV = 1$ .

Этап 4. Определить предпочтение всех критериев перед худшим критерием, используя число от 1 до 9. Результирующий вектор «другие-к-худшему» был бы:  $A_W = (A_{1W}, A_{2W}, \dots, A_{nW})$ , где  $j_W$  указывает на предпочтение критерия  $j$  над худшим критерием  $W$ . Ясно, что  $AW = 1$ .

Этап 5. Определить оптимальный вес  $(w_1, w_2, \dots, w_n)$ .

Оптимальным весом для критериев является тот, где для каждой пары  $w_B/w_j$  и  $w_j/w_W$  имеется  $w_B/w_j = A_{Bj}$  и  $w_j/w_W = A_{jW}$ .

Для выполнения этих условий для всех  $j$ , необходимо найти решение, в котором максимальные абсолютные различия  $\left| \frac{w_B}{w_j} - A_{Bj} \right|$  и  $\left| \frac{w_j}{w_W} - A_{jW} \right|$  для всех  $j$  минимизированы.

Учитывая неотрицательность и условие веса, получается формула:

$$\min \max_j \left\{ \left| \frac{w_B}{w_j} - A_{Bj} \right|, \left| \frac{w_j}{w_W} - A_{jW} \right| \right\}. \quad (3.1)$$

При этом следует отметить, что сумма оптимальных весов всегда равна 1, т.е. должно выполняться условие  $\sum_j w_j = 1$ , а также условие неотрицательности для каждого  $j$ -го веса, а именно:  $w_j \geq 0$  для всех  $j$ .

Формула 3.1 является эквивалентом следующей формулы:

$$\begin{aligned} \left| \frac{w_B}{w_j} - A_{Bj} \right| &\leq \xi, \text{ для всех } j, \\ \left| \frac{w_j}{w_W} - A_{jW} \right| &\leq 0, \text{ для всех } j, \end{aligned} \quad (3.2)$$

где  $\xi$  – индекс согласованности.

При этом следует отметить, что сумма оптимальных весов всегда равна 1, т.е. должно выполняться условие  $\sum_j w_j = 1$ , а также условие неотрицательности



для каждого  $j$ -го веса, а именно:  $w_j \geq 0$  для всех  $j$ .

При решении формулы 3.2 вычисляется оптимальный вес  $(w_1, w_2, \dots, w_n)$  и  $\xi^*$ .

Затем вычисляется коэффициент согласованности, используя  $\xi^*$  и соответствующий индекс согласованности, следующим образом:

$$КС = \frac{\xi^*}{\text{Индекс согласованности}}. \quad (3.3)$$

В случае если коэффициент согласованности  $\leq 0,1$ , согласованность является очень хорошей, т.е. приемлемой.

В противном случае возможен пересмотр  $B_j$  и  $jw$  для того, чтобы сделать решение более последовательным.

Однако данный метод ограничен для получения уникального оптимального весового вектора, когда число критериев больше трех, что может привести сразу к нескольким оптимальным решениям.

Усовершенствованный метод используется для получения оптимальных весов с  $n$  критериями.

Задача может быть решена следующим образом:

$$\begin{aligned} \min \xi^L, \\ |w_B - A_{Bj}w_j| \leq \xi^L, \text{ для всех } j, \\ |w_j - A_{jw}w_w| \leq \xi^L, \text{ для всех } j. \end{aligned} \quad (3.4)$$

При этом следует отметить, что сумма оптимальных весов всегда равна 1, т.е. должно выполняться условие  $\sum_j w_j = 1$ , а также условие неотрицательности для каждого  $j$ -го веса, а именно:  $w_j \geq 0$  для всех  $j$ .

Формула 3.3 представляет собой линейную задачу, в которой можно вычислить только оптимальный вес  $(w_1, w_2, w_3, w_4)$ . Следовательно, становится возможным вычисление весового вектора  $(w_1, w_2, w_3, w_4)$  финансового риска  $A_1$ ,

инвестиционного риска  $A_2$ , риска распределения дохода  $A_3$  и риска движения денежных средств  $A_4$ .

3. Создание оценочной матрицы экономического риска. Оценка экономического риска предприятия включает в себя качественные и количественные показатели, например: финансовое состояние, решения лиц, принимающих решения и т.д. Различные лица, принимающие решения, могут по-разному оценивать ситуацию, основываясь на своих различных знаниях и различных суждениях. Таким образом, оценочная информация, определяемая ретроспективной финансовой информацией, кредитными учреждениями и лицами, принимающими решения, является неоднородной, включая четкие цифры, интервальные числа и лингвистические метки.

В частности, четкие цифры – это оценочные значения коэффициента пассива активов, текущего коэффициента, быстрого коэффициента, количества раз заработанных процентов, коэффициента затрат на основной бизнес, коэффициента операционных расходов, темпа роста выручки, общего темпа роста активов, доходности чистых активов, темпа роста чистой прибыли, темпа роста акционерного капитала, коэффициента собственного капитала, коэффициента удержания, коэффициента покрытия задолженности наличными средствами, коэффициента денежных средств и коэффициента избытка денежных средств по ценным бумагам.

Под интервальными числами понимаются оценки кредитного рейтинга.

Лингвистические метки – это оценочные значения договорной способности партнера и системы контроля риска. Вследствие неопределенности информации интервальные числа, предоставляемые кредитными учреждениями, могут быть преобразованы в нечеткие числа, а лингвистические метки, полученные лицами, принимающими решения, могут быть преобразованы в нейтрософские числа. Следовательно, становится возможным получение матрицы оценки  $R = (r_{ij})$  с четкими числами, нечеткими числами и нейтрософскими числами в несколько этапов [115].

Этап 1. Агрегирование финансовых данных за несколько лет. Оценочные

значения показателей финансового риска, таких как коэффициент операционных расходов, темп роста выручки основного, общий темп роста активов, доходность чистых активов, темп роста чистой прибыли получены по финансовым данным за годы существования предприятия. В связи с этим необходимо учитывать финансовый риск предприятия, на который оказывает влияние финансовое состояние в прошлых периодах, ретроспективные данные и текущие данные, отражающие тенденцию развития.

Шаг 2. Оценка договорной способности партнера и системы управления экономическими рисками.

Фундаментальный тезис нейтрософии, представленный в исследовании У. Ривеччо [163], заключается в том, что каждая идея имеет не только определенную степень истинности, но и степень ложности и неопределенности, которые должны рассматриваться независимо друг от друга. Они могут иметь дело с последовательной, нерешительной и непоследовательной информацией одновременно и приносить пользу управлению информацией.

Оценочные значения контрактной способности партнера и системы управления экономическими рисками являются лингвистическими величинами, определяемыми лицами, принимающими решения, поэтому сначала они должны быть преобразованы в нейтрософские числа с положительными, средними и пассивными значениями.

Следовательно, необходимо преобразовать лингвистическую оценочную информацию договорной способности партнера и системы управления экономическими рисками согласно симметричной лингвистической оценочной шкале в нейтрософские числа с истинностью, неопределенностью и ложностью. Затем необходимо агрегировать нейтрософские числа с помощью однозначного оператора агрегации нейтрософского взвешенного усреднения.

Таким образом, матрица оценки  $R = (r_{ij})$  на основе договорной способности партнера и системы контроля экономического риска вычисляется в конечном итоге, где  $\Psi = (\Psi_1, \Psi_2, \dots, \Psi_p)^T$  является весовым вектором лиц, принимающих решения, соответствующим этим индексам.

4. Структурирование предприятий по уровню экономических рисков. Предположим, что существует  $n$  альтернатив  $x_j$  ( $j = 1, \dots, n$ ), таким образом, множество альтернатив (т.е. предприятий) могут быть обозначены  $X = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}$ .

Метод TOPSIS используется для решения порядка ранжирования предприятий по уровню экономических рисков. Из-за существования неоднородной информации оценки экономического риска набор критериев  $A = (A_1, A_2, A_3, A_4)$  можно разделить на три подмножества  $O_i$  ( $i = 1, 2, 3$ ), где  $O_i$  –наборы критериев, значениями которых являются четкие числа, нечеткие числа и нейтрософские числа.

Прежде всего, необходимо определить положительное идеальное решение и отрицательное идеальное решение для каждого индекса. Допустим, что  $r^+$  является положительным идеальным решением, а  $r^-$  является отрицательным идеальным решением, тогда:

$$r_i^+ = \left\{ \begin{array}{l} e^+ \\ (a_i^+ b_i^+ c_i^+) \\ \langle T_i^+ I_i^+ F_i^+ \rangle \end{array} \right\}, \text{ если } A_1 \in O_1, \quad (3.5)$$

$$r_i^- = \left\{ \begin{array}{l} e^- \\ (a_i^- b_i^- c_i^-) \\ \langle T_i^- I_i^- F_i^- \rangle \end{array} \right\}, \text{ если } A_1 \in O_1. \quad (3.6)$$

После чего необходимо рассчитать степень относительной близости предприятий к положительному идеальному решению и ранжировать их. Таким образом, проводится расчет предприятия с наименьшим уровнем экономического риска. Предложенную модель вполне возможно широко использовать в практическом поле, а не только в теории. Кроме того, возможно выявление наиболее рискованного предприятия, что позволит своевременно наладить грамотное

управление на слабом предприятии.

Проведем в соответствии с рассмотренной моделью структурирование репрезентативной выборки предприятий, приведенных в таблице И.1 (Приложение И).

В таблице 3.1 приведены отобранные в данном исследовании индексы риска и их группировка по критериям, а также оцененные на основании расчета меры энтропии показатели (меры отклонения реального значения от идеального) коэффициенты относительной важности критериев.

Таблица 3.1 – Критерии и показатели экономического риска  $\xi^*$  [составлено автором]

Критерии	о критериев	Частные показатели риска	$o_j$
Финансовый риск $P_i$ (Ф)	0,14629	Коэффициент соотношения активов и пассивов	0,03759
		Коэффициент быстрой ликвидности	0,01718
		Коэффициент абсолютной ликвидности	0,04398
		Кредитный рейтинг	0,04755
Инвестиционный риск $P_i$ (И)	0,15101	Рентабельность активов	0,04207
		Рентабельность собственного капитала	0,01093
		Коэффициент операционных расходов	0,01257
		Темп прироста чистой прибыли	0,08543
Риск распределения доходов $P_i$ (РД)	0,12800	Коэффициент концентрации собственного капитала	0,05019
		Коэффициент концентрации привлеченного капитала	0,02067
		Эффективность использования активов для производства продукции	0,01765
Риск движения денежных средств $P_i$ (ДС)	0,24410	Коэффициент покрытия активов	0,05665
		Часть задолженности в общей сумме источников средств	0,06329
		Коэффициент покрытия долга	0,07631
		Коэффициент оборачиваемости задолженности	0,04784

Следует отметить, что приведенные условно идеальные значения действуют в рамках конкретной выборки объектов исследования и при увеличении массива данных – расширении числа ранжируемых предприятий – претерпят изменения.

Тем не менее, в проведенном исследовании именно данные значения выступили в качестве граничных для построения результирующего

ранжированного вектора, как для репрезентативной выборки, так и для отраслевых группировок.

На рисунке 3.7 приведены результирующие значения как для экономического риска в целом, так и для частных критериев. При этом следует отметить, что вполне допустимо проводить структурирование и по отдельно взятому критерию, например, инвестиционному риску, определяя, таким образом, степень договорной способности партнеров.

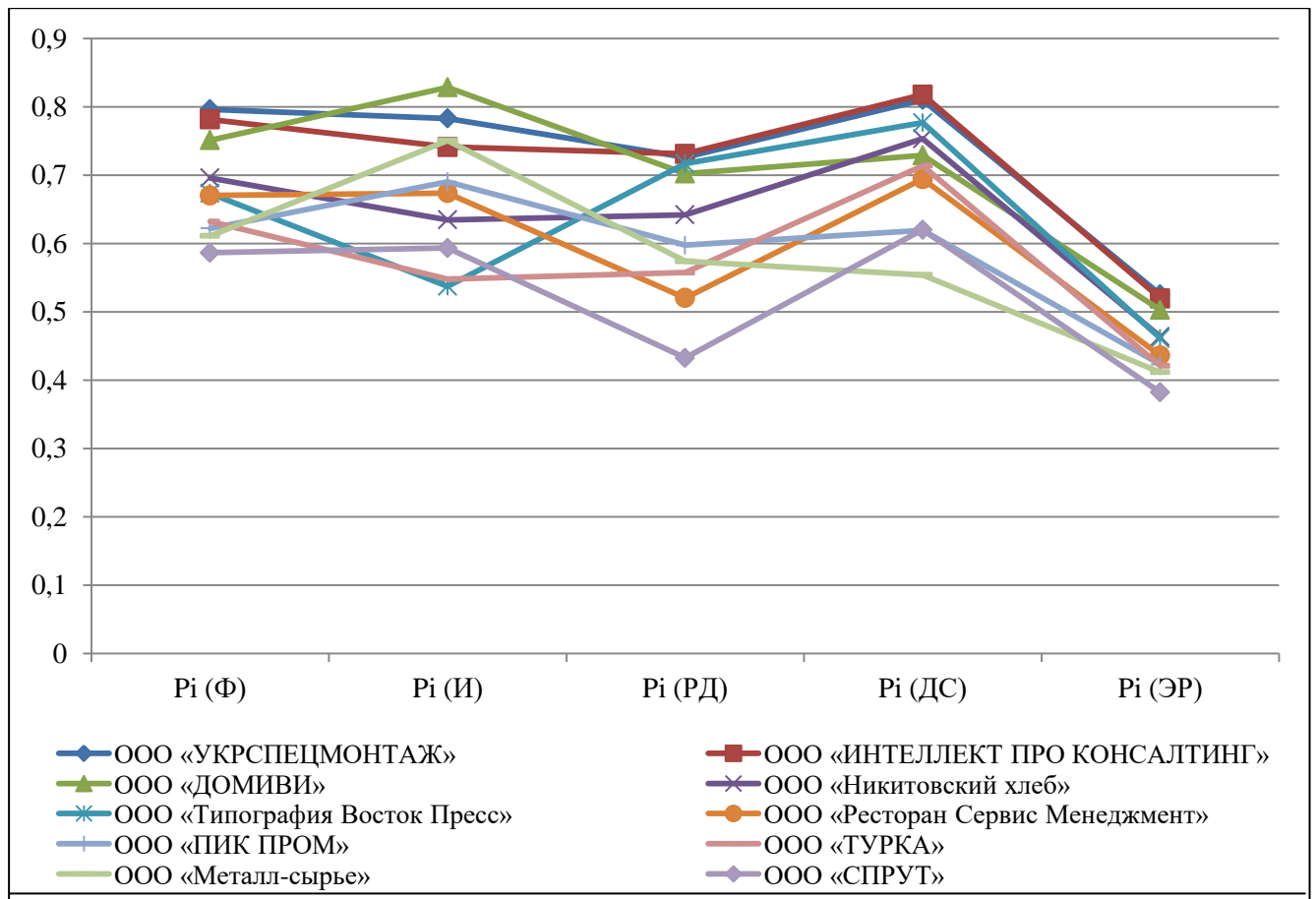


Рисунок 3.7 – Критериальные значения показателей экономического риска предприятий [составлено автором]

Подытоживая полученные результаты, можно сделать вывод, что предприятиями с наименьшим уровнем экономического риска являются предприятия торговой отрасли и консалтинга: ООО «УКРСПЕЦМОНТАЖ» и ООО «ИНТЕЛЛЕКТ ПРО КОНСАЛТИНГ» соответственно, поскольку коэффициент относительной близости к значению «идеального решения» наибольший, однако и эти значения не достаточно близки к 1, т.е. идеальному

значению, что свидетельствует также о ряде проблем в системе риск-менеджмента на предприятия. Приведенный пример не охватывает всех показателей, определяющих уровень экономического риска для отдельно взятой отрасли, т.к. они разные по размерности и характеристике деятельности, но показывает целесообразность использования методов многокритериального анализа, в частности метода TOPSIS и критериальных ограничений.

Однако с определённой долей допущения были использованы полученные в таблице 3.2 данные с целью проведения ранжирования предприятий Донецкой Народной Республики, работающих в различных отраслях промышленности. Результирующие данные отражены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Структурирование предприятий по уровню экономических рисков [составлено автором]

Отрасли промышленности	Предприятия	Сводное значение $P_i$ (ЭР) <sub>i</sub>
Полиграфическая промышленность	ООО «Типография «Новый мир»	0,75903
	ООО «Цифровая типография»	0,71801
	ООО «Новоазовская районная типография»	0,69804
	ООО «Торезская типография»	0,65504
Пищевая промышленность	ООО «Советский хлебокомбинат»	0,04207
	ООО «Золотой колос»	0,01093
	ООО «Славолия Групп»	0,01257
	ООО «Фирма «Колбико»	0,08543
Металлургическая промышленность	ООО «Арксэл»	0,05019
	ООО «Донпромкабель»	0,02067
	ООО «Армлит-Донбасс»	0,01765
	ООО «Профдонмет»	0,02174
Сельскохозяйственная промышленность	ООО «Агро-Велес»	0,05665
	ООО «Роз-агро»	0,06329
	ООО «Амвросиевская птицефабрика»	0,07631
	ООО «Сельхозпродукт»	0,04784

Полученные результаты могут быть использованы для разработки и обоснования возможных вариантов внешнего регулирования политики управления риск-менеджментом, а также обеспечения эффективного использования средств с целью получения будущей прибыли. В данном разделе

автором был показан пример применения метода TOPSIS для решения задачи оценки комплексного показателя экономического риска, включающего несколько критериев и индикаторов, с разной степенью важности.

### 3.3. Научно-методический подход к государственному регулированию процесса развития риск-менеджмента предприятий

В ходе проведения анализа технологии риск-менеджмента выяснилось, что необходимо осуществить стандартизацию данного процесса, которая в конечном итоге, способна привести к минимизации вероятности наступления рисков событий на предприятиях, а также к защите от последствий реализации риска, как со стороны предприятий, так и со стороны отрасли либо государства.

Предприятия зачастую не вкладывают средства в организацию системы риск-менеджмента или же осуществляют данный процесс не особо эффективно. Разработка стандартов по управлению рисками позволит решить данную проблему в минимальные сроки, а также обеспечить государство инструментарием для регулирования рискованности деятельности. Следует заметить, что создание государственного стандарта риск-менеджмента должно основываться на анализе собственного и международного опыта в данной сфере.

Развитые государства имеют в своем арсенале разработанные и успешно апробированные на практике национальные стандарты риск-менеджмента, однако в Донецкой Народной Республике на государственном уровне не происходит осознание процесса управления рисками в качестве необходимой составляющей динамичного развития предприятий и государства в целом.

Риск по своей природе является многомерной категорией, поскольку содержит в себе разновекторные составляющие. В результате реализации риска



какие-либо действия (бездействия) способны привести к позитивным или негативным последствиям, т.е. представлять собой потенциальные возможности или угрозы. Следовательно, риском необходимо управлять для достижения определенных целей не только на уровне предприятий, но и на уровне государства. Тенденции развития риск-менеджмента отражают необходимость оптимизации государственного регулирования в данной сфере.

Государственное регулирование процесса управления рисками представляется возможным определить как целенаправленную деятельность государства, т.е. законодательных и исполнительных органов власти, направленную на упорядочивание процесса управления рисками с помощью применения национальных программ и стандартов риск-менеджмента с целью достижения социально-экономического развития государства.

Целью государственного регулирования процесса развития риск-менеджмента целесообразно определить создание конкретных условий, способных обеспечивать эффективное функционирование риск-менеджмента и положительное влияние на экономику, следствием чего является получение оптимальных выгод.

Государственное регулирование необходимо рассматривать в широком плане, поскольку оно включает государственное регулирование, совместное регулирование и саморегулирование (таблица 3.3). Кроме того, при организации государственного регулирования процесса развития риск-менеджмента следует учитывать современные тенденции государственного регулирования данного процесса за рубежом, а также неотъемлемый процесс глобализации рисков.

Государственное регулирование процесса развития риск-менеджмента может проходить различными способами:

формирование законодательных основ и административно-правовых институтов регулирования данного процесса;

стимулирование внедрения риск-менеджмента на предприятиях;

совершенствование профессиональных требований к специалистам в области управления риском;

разработка и внедрение новых технологий риск-менеджмента.

Таблица 3.3 – Направления развития государственного регулирования процесса развития риск-менеджмента [составлено автором]

Формы государственного регулирования процесса развития риск-менеджмента	Методы государственного регулирования процесса развития риск-менеджмента	Рекомендации по совершенствованию государственного регулирования процесса развития риск-менеджмента
Государственное регулирование	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методы прямого воздействия.</li> <li>2. Методы косвенного воздействия.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка и дальнейшее усовершенствование административно-правового базиса регулирования процесса развития риск-менеджмента.</li> <li>2. Поддержка внедрения риск-менеджмента на предприятии.</li> </ol>
Совместное регулирование	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Делегирование функций государства бизнесу.</li> <li>2. Создание государственно-частных партнерств.</li> </ol>	Поддержка и дальнейшее развитие квалификации риск-менеджеров и технологий управления рисками.
Саморегулирование	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание саморегулируемых организаций.</li> </ol>	Содействие развитию саморегулируемых организаций, стимулирование их деятельности.

Под методами прямого воздействия целесообразно понимать административно-правовые методы, с помощью которых государство непосредственно воздействуют на предприятия и регламентирует их деятельность. Регулирование в данном случае обеспечивается силой государственной власти и развитием общественного сознания. К административно-правовым методам в первую очередь относится: разработка законов и нормативно-правовых актов, регламентирующая деятельность предприятий, государственные контракты на заказы и выполнение работ, государственная поддержка контрактов, нормативные требования к качеству продукции, запреты и ограничения на выпуск определенных видов продукции.

Методы косвенного воздействия регламентируют поведение субъектов хозяйствования не напрямую, а через формирование определенной экономической среды, в которой предприятия будут вынуждены действовать в

выгодном для государства направлении. Косвенные методы реализуются на практике путем регулирования бюджетной, фискальной, денежно-кредитной, инвестиционной политики государства.

Сущность государственного регулирования деятельности предприятий посредством риск-менеджмента представлена на рисунке 3.8.

Государственная поддержка предприятий может осуществляться в различных формах. Наиболее действенными из них, направленным на развитие предприятий, целесообразно обозначить следующие:

финансовое обеспечение: здесь подразумевается выделение различных субсидий и дотаций, льготное налогообложение, налоговые каникулы, бюджетное кредитование, компенсации, предоставление различных льгот, реструктуризация задолженности и т.д.;

имущественное обеспечение: возможность безвозмездно или же на льготных условиях использовать государственное имущество для аренды помещений под бизнес, земельных участков, сельскохозяйственных угодий, водоемов и т.д.;

информационное обеспечение: создание различных информационных систем, официальных сайтов, баз данных с целью предоставления актуальных сведений предприятиям;

консультационное обеспечение: предоставление профессиональных консультаций относительно осуществления бизнес-деятельности, проведение семинаров или тренингов, на которых эксперты окажут помощь начинающим предпринимателям;

образовательное обеспечение: создание образовательных программ подготовки специалистов, планов повышения квалификации сотрудников предприятий, курсов, проведение конференций, форумов, круглых столов;

поддержка научно-исследовательской деятельности: осуществление научных исследований относительно изучения ситуации в риск-менеджменте, разработка программ поддержки предприятий и государственного регулирования в сфере управления риском, различных стандартов риск-менеджмента и т.д.

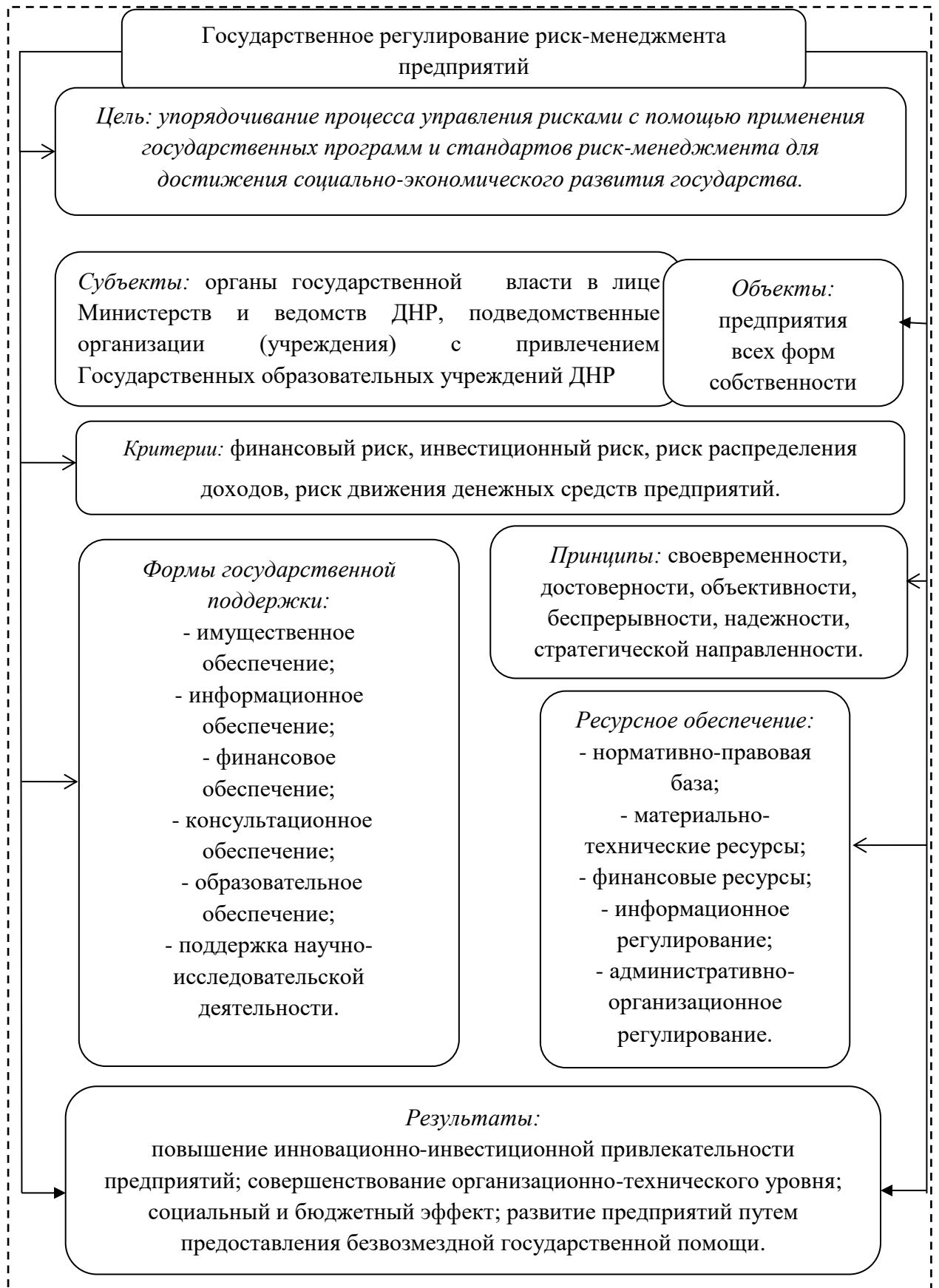


Рисунок 3.8 – Научно-методический подход к государственному регулированию риск-менеджмента [составлено автором]

В конечном итоге грамотное предоставление поддержки предприятиям, направленное на достижение интересов как самих предприятий, так и всего государства позволит достичь определенных результатов.

Прежде всего, взаимовыгодное сотрудничество органов власти и предприятий сделает возможным минимизацию рисков осуществления деятельности за счет совершенствования организационно-технического уровня предприятий (снижение потерь сырья и материалов, рост эргономичности производства, формирование организационно-экономического механизма предприятий, повышение квалификации и профессионализма сотрудников) и повышения инновационно-инвестиционной привлекательности предприятий (внедрение инновационных технологий, формирование благоприятного инвестиционного климата, совершенствование нормативно-правового обеспечения и т.д.).

Социальная эффективность государственной поддержки выразится в росте численности занятых в определенной сфере и количестве рабочих мест, также в снижении социальной напряженности, теневой занятости, безработицы и повышении качества жизни населения.

Бюджетная эффективность государственной поддержки выразится в увеличении объема налоговых поступлений в республиканский бюджет, а также снижении объема потерь бюджета от теневых оборотов в бизнесе.

Целесообразно обозначить комплексный критерий оценки эффективности государственной поддержки предприятий, учитывающий многовекторность целей его развития. Данный критерий можно определить следующим путем:

$$\mathcal{E}_{\text{пмб}} = \left\{ \begin{array}{l} \mathcal{E}\mathcal{E}_{\text{мб}} \rightarrow \max \\ \mathcal{C}\mathcal{E}_{\text{мб}} \rightarrow \max \\ \text{ТИ}_{\text{мб}} \rightarrow \min \\ \mathcal{Z}_{\text{пмб}} \rightarrow \min \end{array} \right\}, \quad (3.7)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{пмб}}$  – экономическая эффективность государственной поддержки предприятий,

$\mathcal{E}\mathcal{E}_{\text{мб}}$  – экономический эффект развития предприятий при реализации

государственной поддержки,

$СЭ_{мб}$  – социальный эффект развития предприятий при реализации государственной поддержки,

$ТИ_{мб}$  – транзакционные издержки предприятий при реализации государственной поддержки,

$З_{пмб}$  – затраты на разработку и реализацию программы поддержки предприятий.

Транзакционные издержки предприятий связаны с наличием определенных расходов в процессе налаживания и поддержания контактов во внешней и во внутренней среде. Способность нести такие расходы определяет возможность предприятий преодолевать барьеры при вхождении на рынок. Во внешней среде транзакционные издержки у предприятий могут возникать во взаимоотношениях с органами государственной власти, поставщиками и потребителями, субъектами рыночной инфраструктуры и др.

Во внутренней среде данные издержки обусловлены условиями и факторами функционирования предприятий: обоснованным выбором направления деятельности и организационно-правовой формы предприятий, уровнем квалификации кадрового состава, наличием собственных финансовых ресурсов, степенью знания рынка, уровнем менеджмента и т.п.

В составе транзакционных издержек предприятий можно выделить группы затрат, связанные с поиском информации по всем вопросам жизнедеятельности, с организацией и оформлением сделок, с необходимостью защиты прав собственности, с сертификацией продукции, с изменчивым поведением контрагентов, с преодолением бюрократических барьеров.

Определение уровня транзакционных издержек предприятий является достаточно сложной задачей в связи с недостатком, а иногда и отсутствием достоверной информации об этих аспектах их деятельности. Источником информации могут быть регулярные социологические опросы, позволяющие обозначить перечень барьеров и трудностей входа на рынок и дать приближенную стоимостную оценку изменения уровня транзакционных издержек на основе

показателей прироста прибыли или дохода своего предприятия.

Эффективность системы поддержки предприятий в целом можно определить, сопоставив общий эффект от ее практической реализации с суммой затрат по разработке и внедрению такой системы. Общий эффект от реализации системы поддержки включает результаты, достигнутые как в экономической, так и в социальной сфере развития предприятий.

Следует отметить, что достигнутый общий эффект от развития предприятий является результатом экономической, инвестиционной и социальной активности самих предприятий, а не только лишь результатом осуществления мер по поддержке данного сектора экономики.

Неудовлетворительная динамика отмеченных выше показателей в течение длительного периода, несомненно, свидетельствует о неэффективности принимаемых мер по поддержке предприятий.

Кроме того, для комплексной оценки эффективности системы поддержки предприятий необходимо также обозначить косвенные показатели эффективности принимаемых мер для поддержки предприятий:

показатель количества предприятий на душу населения, который в динамике позволяет определить их тенденции развития;

показатель удельного веса действующих предприятий в общем количестве зарегистрированных, который отражает степень «выживаемости» предприятий. Снижение данного показателя говорит о нарастании трудностей в процессе развития предприятий, а также о наличии причин или рисков, влекущих отрицательную динамику количества действующих предприятий;

показатель удельного веса ликвидированных предприятий в общем количестве зарегистрированных – так называемый «коэффициент смертности», положительная динамика которого свидетельствует о низкой жизнеспособности предприятий и неэффективных действиях по обеспечению условий их развития.

Данные показатели позволяют определить, как реализация поддержки предприятий обеспечивает необходимый уровень жизнеспособности предприятий сквозь призму снижения рисков, присущих данному виду деятельности.

Вопрос регулирования рисков различными предприятиями в Донецкой Народной Республике остается открытым. Лишь немногие имеют в своем активе нормативно-правовую документацию, отражающую специфику управления рисками, особенно финансовыми. К примеру, Государственный Комитет Горного технического надзора Донецкой Народной Республики издал приказ №133 от 27.02.2019 г. «Об утверждении типового положения о системе управления промышленной безопасностью и охраной труда» [136], которое включает систему мероприятий по управлению профессиональным риском на опасных производственных объектах, а также рекомендации по организации процесса управления производственным риском.

Центральный Республиканский Банк также разработал документы, которые регулируют управлению риском при осуществлении банковских операций (например, Порядок организации операционной деятельности в ЦРБ ДНР) [150]. Однако говорить о наличии какого-либо единого типового документа, регламентирующего риск-менеджмент на общегосударственном уровне в отношении Донецкой Народной Республики, не приходится. Если некоторые предприятия освещают вопросы управления рисками и делают определенные шаги в этом направлении, то большинство предприятий не уделяют должного внимания данному процессу. Следовательно, необходимо разработать государственный стандарт риск-менеджмента, ориентированный на предприятия всех форм собственности, в который целесообразно включить вышеперечисленные формы и другие инструменты управления рисками.

Разработка государственного стандарта риск-менеджмента для предприятий является необходимым условием для обеспечения их функционирования в современных динамичных условиях бизнес-среды. Ведь предприятия вносят весомый вклад в бюджет государства, обеспечивают занятость населения, содействуют развитию конкуренции и национальной экономики, несмотря на то, что в то же время предприятия подвержены изменению рыночной конъюнктуры и влиянию рискованных событий на их жизнедеятельность [102].

При разработке государственного стандарта риск-менеджмента



целесообразно перенимать опыт Российской Федерации, где саморегулируемые организации вправе разрабатывать стандарты и предоставлять их на рассмотрение в вышестоящие инстанции. В качестве примера можно привести некоммерческое партнерство «Русское общество управления рисками», основанное с целью максимизации эффективности и устойчивости бизнеса посредством минимизации рисков [5]. Данное общество занимается созданием нормативно-правовой базы в области риск-менеджмента и системы обучения специалистов в данной сфере.

В Донецкой Народной Республике еще в 2015 году на заседании Экспертного совета международного форума «Стратегия восстановления Донбасса» было предложено внедрять саморегулирование в ключевых отраслях экономики и применять формат государственно-частного партнерства [34].

Поскольку саморегулируемая организация по своей сути является некоммерческим объединением предприятий, которые работают в определенной отрасли экономики, то ее участники лучше иных ознакомлены с проблемами и потребностями, присущими их специфике деятельности, следовательно, они могут наилучшим образом разработать нормативно-правовой документ, регламентирующий их деятельность.

Наличие грамотно разработанного стандарта позволит выработать общие рекомендации по управлению рисками, станет базой для планирования и принятия решений, точного определения возможностей и угроз, а также получения необходимых знаний в ситуациях неопределенности и изменчивости, с которыми тесно связано ведение финансово-хозяйственной деятельности в Донецкой Народной Республике.

Требования, которым должен соответствовать данный стандарт, должны включать в себя разработку:

- общепринятой терминологии в области управления рисками;
- инфраструктуры для обеспечения процесса управления рисками;
- алгоритма работы в области риск-менеджмента.

Именно выполнение вышеприведенных условий позволит разработать эффективно действующий государственный стандарт риск-менеджмента,

максимально приближенный и ориентированный на отечественные реалии законодательной и бизнес-среды, поскольку станет возможным решение ключевых проблем стандартизации в области риск-менеджмента на данном этапе, а именно:

1. Различия в терминологии. Разные стандарты, исходя из области своего применения или направленности на решение тех или иных задач, используют различный понятийно-категориальный аппарат, разные классификации, терминологии, подходы, что приводит к неудобствам и несогласованности действий при осуществлении процесса управления рисками.

2. Несовершенство отечественной законодательной базы в области управления рисками. Как правило, существующие нормативные документы затрагивают отдельные вопросы и направления деятельности при управлении рисками и полностью упускают другие. В большинстве регулируются риски в области банковской деятельности и экспортно-импортных операций и сделок, тогда как управление рисками в некоторых отраслях, например, в торговле, не регулируется совсем.

3. Невозможность применения международных стандартов в контексте национальной среды, т.е. различия в правовой культуре, культуре управления, государственного контроля, финансовых и бухгалтерских инструментах. Ведь отечественные предприятия зачастую не способны внедрить в свою деятельность требования международных стандартов или нормативных документов, не учитывая эти различия.

Немаловажным является тот факт, что при разработке государственного стандарта риск-менеджмента предприятий необходимо обеспечить взаимодействие органов законодательной власти и отечественных предприятий. Их взаимодополняющие действия позволят устранить приведенные выше проблемы и несоответствия, что будет содействовать разработке определенного алгоритма работы в области риск-менеджмента.

Государственный стандарт риск-менеджмента призван удовлетворять потребности широкого круга заинтересованных лиц. Среди них целесообразно

выделить следующие:

лица, ответственные за разработку политики риск-менеджмента непосредственно на предприятиях;

лица, ответственные за обеспечение эффективности риск-менеджмента на предприятиях или в рамках конкретной области или деятельности;

лица, осуществляющие оценку эффективности риск-менеджмента на предприятиях;

разработчики иных стандартов, руководств, процедур и мероприятий, которые устанавливают порядок осуществления риск-менеджмент в рамках конкретных ситуаций.

Кроме того, государственный стандарт будет полезен предприятиям, которые не осуществляют менеджмент риска при организации своей деятельности, а также предприятиям, в которых присутствует процесс управления рисками в полной мере или частично. Такие предприятия смогут осуществить критический анализ своей деятельности по управлению рисками через призму данного стандарта и, возможно, сделать менеджмент риска на предприятии более эффективным.

Государственный стандарт необходим для того, чтобы выстроить архитектуру управления различными видами рисков, т.е. обозначить общие термины, принципы, методы, инфраструктуру риск-менеджмента на предприятиях, а также для того, чтобы выработать рекомендации относительно того, как данную архитектуру применить по отношению к какому-либо определенному виду риска, например, финансовому, с которым предприятие сталкивается чаще всего, с целью эффективного управления им [102].

Государственный стандарт располагает рекомендациями по созданию благоприятной основы для планирования и принятия рискованных решений; выявлению опасностей и возможностей; конструирования риск-менеджмента, основанного на недопущении рискованных событий, а не на ликвидации их последствий; укрепления доверия заинтересованных сторон и совершенствования общей системы управления предприятием.

Основными структурными элементами государственного стандарта риск-менеджмента должны стать:

- область применения данного стандарта;
- основные термины, используемые при менеджменте риска;
- перечень основных рисков, присущих предприятиям;
- принципы управления риском;
- инфраструктура управления риском;
- профессиональные требования к специалистам в области риск-менеджмента;
- полномочия и обязанности лиц, обеспечивающих организацию риск-менеджмента на предприятии;
- ответственность лиц, обеспечивающих организацию риск-менеджмента на предприятии;
- организация процесса риск-менеджмента;
- критерии риска;
- оценка риска;
- воздействие на риск;
- мониторинг рискованных событий;
- планирование риска;
- признаки улучшенного процесса управления рисками [102].

В таблице 3.4 представлена характеристика каждого структурного элемента разрабатываемого государственного стандарта.

Актуальность развития риск-менеджмента, особенно в период нестабильной экономико-политической ситуации в государстве, является предпосылкой к формированию государственного стандарта в сфере управления риском.

Процедура формирования государственного стандарта должна состоять из анкетирования сотрудников различных предприятий, экспертизы и обсуждения разрабатываемого стандарта, а также его согласования на государственном уровне. Непременно в основе разработки государственного стандарта должно быть сотрудничество работодателей и профессиональных сообществ, поскольку

предприятия имеют свои особенности при организации деятельности, обладают определенной спецификой в определении трудовых функций работников и т.д., следовательно, на основе данных разногласий необходимо выработать единый государственный стандарт риск-менеджмента.

Таблица 3.4 – Структурные элементы государственного стандарта риск-менеджмента предприятий [составлено автором]

Структурный элемент	Характеристика
Область применения данного стандарта	Разрабатываемый стандарт предназначен для предприятий всех форм собственности, поскольку содержит рекомендации по управлению рисками, которые им свойственны.
Основные термины	В данном разделе указываются специфические термины, используемые при организации риск-менеджмента.
Принципы управления риском	Перечисляются основные принципы, на которых базируется управление рисками на предприятиях.
Перечень основных рисков	Указываются виды рисков, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность предприятий.
Инфраструктура риск-менеджмента	Приводится набор компонентов, с помощью которых становится возможным обеспечение разработки риск-менеджмента, его внедрения в работу предприятия.
Профессиональные требования к специалистам	Приводится перечень требований, которым должен соответствовать специалист в области риск-менеджмента.
Полномочия и обязанности лиц	Указываются четко сформулированные полномочия и обязанности лиц, осуществляющих менеджмент риска на предприятии на всех уровнях управления.
Ответственность лиц	Указывается ответственность лиц, осуществляющих менеджмент риска на предприятии, что также должно быть отражено в должностных инструкциях.
Организация риск-менеджмента	Приводятся общие положения касательно организации менеджмента риска на предприятиях, отображаются необходимые виды деятельности при организации данного процесса.
Критерии риска	Указываются определенные признаки, исходя из которых оценивается значимость риска.
Методы оценки риска	Отображается процесс сравнения результатов анализа риска с заданными критериями для определения приемлемости риска.
Воздействие на риск	Приводятся мероприятия, способные трансформировать риск в нужном для предприятия направлении.
Мониторинг рисков событий	Организация постоянного критического наблюдения и осмысления с целью выявления изменений в ожидаемом уровне риска.
Планирование риска	Приводятся рекомендации по разработке вероятных сценариев рисков событий с целью своевременного быстрого реагирования на них в случае реализации риска.
Признаки улучшенного риск-менеджмента	Приводятся ключевые элементы, наличие которых свидетельствует о грамотно организованном менеджменте риска на предприятии, опираясь на которые можно судить об улучшении риск-менеджмента в сравнении с начальным этапом управления.

Профессиональная подготовка кадров для предприятий рассматривается как определяющий фактор формирования рыночных экономических структур и обеспечения их деятельности. Постепенно создается эффективно действующая образовательная система, в рамках которой происходит обучение кадрового потенциала.

К примеру, среди высших учебных заведений Донецкой Народной Республики в ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» осуществляется подготовка специалистов по образовательной программе бакалавриата «Антикризисное управление организациями», где ведется подготовка менеджеров, способных провести анализ деятельности, определить слабые и сильные места, а также подготовить ряд мероприятий, позволяющих собственнику выйти из кризиса с минимальными потерями. Также по образовательным программам магистратуры ведется подготовка специалистов по образовательной программе «Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса», основной целью которой является удовлетворение потребностей общества и государства в специалистах, владеющих современными технологиями, умеющими применять на практике знания и умения, способных составить конкуренцию в области профессиональной бизнес-деятельности.

Однако в настоящий момент другие высшие заведения Донецкой Народной Республики не осуществляют подготовку кадров по направлению антикризисного управления.

Формирование подобной системы возможно только на основе интенсивного освоения самых современных технологий образования и организации процесса контроллинга кадрового рынка с целью оперативного реагирования на потребности предприятий.

Следует отметить, что подготовка специалистов в области риск-менеджмента не ведется до сих пор. Утверждение стандартов по риск-менеджменту создаст возможность разработки основных профессиональных компетенций и государственного признания соответствующей профессии,

формирования образовательных программ и планов повышения квалификации по управлению рисками, взаимодействия сферы труда и образования. Кроме того, оно способно стать катализатором создания цивилизованного рынка услуг по управлению рисками в Донецкой Народной Республике.

Проведенное исследование доказывает, что предприятия способны выполнять свою социально-экономическую роль в полном объеме только при условии эффективной всесторонней поддержки данного сектора экономики, в особенности при проведении последовательной стимулирующей политики со стороны государства, направленной на снижение рисков, свойственных предприятиям, а также на создание эффективной системы по управлению ими.

### Выводы к главе 3

Полученные в третьей главе исследования результаты заключаются в решении научной задачи разработки методических подходов к развитию риск-менеджмента в управлении предприятиями на основе: формирования концептуального подхода к развитию риск-менеджмента предприятий в Донецкой Народной Республике, совершенствования модели структурирования предприятий по уровню экономических рисков, а также обоснования научно-методического подхода к государственному регулированию процесса развития риск-менеджмента. В третьей главе диссертации были сформулированы следующие положения:

1. Разработан концептуальный подход к развитию риск-менеджмента предприятий Донецкой Народной Республики, который позволяет обеспечить стабильное функционирование и развитие предприятий посредством результативного противодействия отрицательному влиянию внутренних и внешних факторов на их деятельность, что может обеспечить рост экономики государства в целом. Кроме того, разработка и применение на практике

концептуального подхода может привести к решению проблем, которые для органов местной власти решить с помощью традиционных управленческих способов затруднительно, а также к формированию новых конкурентных преимуществ территории Донецкой Народной Республики и к гармонизации различных интересов участников социально-экономических отношений

2. Сформирован организационно-экономический механизм риск-менеджмента предприятий (как один из основных элементов предлагаемого концептуального подхода), который охватывает основные этапы деятельности по управлению рисками, учитывает их специфику и отраслевые особенности функционирования, а также позволяет преобразовывать качественные показатели в количественные параметры, что особенно важно на начальном этапе управления, поскольку появляется возможность ранжирования внешних и внутренних факторов по степени их влияния на деятельность предприятия. В свою очередь организационно-экономический механизм риск-менеджмента базируется на модели управления по отклонениям. Комплекс содержательных элементов и форм управления по отклонениям позволяют эффективно управлять предприятием, осуществляющим деятельность в нестабильной экономике. Следовательно, представленный организационно-экономический механизм риск-менеджмента предприятий, учитывающий специфику деятельности субъектов хозяйствования, может служить базой управления рисками на микро- и макроуровнях, тем самым повышая оперативность данного процесса, а также качество принимаемых управленческих решений, что чрезвычайно важно в современных экономических условиях.

3. Предложена модель структурирования предприятий по уровню экономических рисков, разработка которой базируется на исследовании и систематизации научно-методических подходов к оценке рисков предпринимательской деятельности. Применение данной модели позволяет выявить предприятия с наименьшим и наибольшим уровнем экономического риска с целью принятия дальнейших управленческих решений. Кроме того, использование данной модели на практике позволит своевременно наладить



грамотное управление на предприятии, подверженном влиянию различных видов рисков, а, следовательно, сделает возможным его дальнейшее функционирование и развитие.

4. Доказано, что предприятия нуждаются в государственной поддержке, направленной на достижение интересов, как самих предприятий, так и всего государства, выраженной в централизованном регулировании с целью достижения определенных результатов: взаимовыгодное сотрудничество органов власти и предприятий, минимизация рисков осуществления деятельности, повышение инновационно-инвестиционной привлекательности предприятий и экономики государства в целом.

5. Определена сущность государственного регулирования деятельности предприятий сквозь призму управления рисками, которая включает формы и результаты государственной поддержки предприятий, что в конечном итоге ведет к положительному или отрицательному эффекту. Государственное регулирование процесса управления рисками является целенаправленной деятельностью государства, т.е. законодательных и исполнительных органов власти, направленной на упорядочивание процесса управления рисками с помощью применения национальных программ и стандартов риск-менеджмента с целью достижения социально-экономического развития государства.

6. Даны рекомендации по разработке государственного стандарта риск-менеджмента предприятий, удовлетворяющего потребности широкого круга заинтересованных лиц. Государственный стандарт необходим для построения архитектуры управления различными видами рисков и формирования указаний относительно того, как данную архитектуру применять по отношению к конкретному виду риска, с которым сталкивается предприятие.

Основные научные результаты, изложенные в третьей главе, опубликованы в работах [102; 109; 110; 113; 115; 123].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведения диссертационного исследования осуществлено теоретическое обобщение и предложено решение важной научно-практической задачи комплексного обоснования научно-методических основ и практических рекомендаций по развитию риск-менеджмента для обеспечения эффективного управления предприятиями в современных экономических условиях. Актуальный характер реализации научного исследования позволяет сформулировать ряд теоретических положений и практических рекомендаций.

1. Обобщены теоретико-методические основы развития риск-менеджмента в управлении предприятиями с учетом зарубежного опыта. Уточнены различия в трактовке понятий «менеджмент» и «управление», которые заключаются в различных сущностных характеристиках данных понятий – «менеджмент», в отличие от «управления», направлен на создание самоорганизующейся системы, которая будет развиваться в любых условиях путем грамотного распределения и использования ресурсов.

2. Определены особенности и проблемы развития риск-менеджмента на предприятиях Донецкой Народной Республики, доказана необходимость перехода от традиционного подхода риск-менеджмента к прогрессивному подходу, который базируется на быстром анализе сменяющейся обстановки и позволяет выявить новые существенные риски в процессе осуществления хозяйственной деятельности предприятий.

3. Сформирован институциональный подход к развитию риск-менеджмента на предприятиях Донецкой Народной Республики, который позволяет обеспечить эффективное управление экономическими рисками, поскольку учитывает особенности институциональной инфраструктуры Республики и позволяет получить экономический, бюджетный, а также социальный эффект.

4. Предложены подходы к классификации факторов и принципов в

существующей системе риск-менеджмента предприятий за счет их укрупнения и выделения таких дополнительных принципов, как необратимость и неизбежность экономических рисков, без учета которых процесс менеджмента риска невозможно осуществлять в полной мере грамотно и корректно с целью достижения наибольшего эффекта от него.

5. Разработан концептуальный подход к развитию риск-менеджмента предприятий, который базируются на организационно-экономическом механизме риск-менеджмента, что позволяет обеспечить стабильное функционирование и развитие предприятий.

6. Усовершенствована модель структурирования предприятий по уровню экономических рисков, позволяющая выявить как уровень экономического риска в целом, так и его частные критерии на основе формирования векторов граничных значений, что способствует структурированию предприятий по уровню их экономического риска для своевременного принятия эффективных управленческих решений.

7. Обоснован научно-методический подход к государственному регулированию риск-менеджмента предприятий, включающий разработку государственного стандарта риск-менеджмента предприятий, который позволит выстроить систему управления различными видами рисков.

Направлениями дальнейших исследований может стать формирование эффективной системы государственных организационно-управленческих мероприятий, направленных на развитие системы риск-менеджмента, совершенствование стиля деятельности органов управления в данной сфере, учитывая инновационный подход при управлении рисками.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аббасова, Х.А. Развитие методов управления финансовыми рисками в организациях нефтесервиса: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10; защищена 2015 г. / Аббасова Хадижат Айдиновна. – М., 2015. – 200 с.
2. Абрегова, И.И. «Руководство» и «лидерство» как явления социального управления / И.И. Абрегова // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2010. – № 1. – С. 27-32.
3. Алиева, Н.З. Трансформация общества знаний в общество риска / Н.З. Алиева, Н.А. Калинина // Успехи современного естествознания. – 2012. – № 6. – С. 198-199.
4. Афендикова, Е.Ю. Хеджирование рисков с использованием производных финансовых инструментов / Е.Ю. Афендикова, В.И. Маляр // Вестник Уральского института экономики, управления и права. – 2021. – № 4. – С. 5-15.
5. АРМ «Русское общество управления рисками» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rrms.ru/about/>. – Дата обращения: 18.12.2021. – Загл. с экрана.
6. Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 384 с.
7. Батова, И.Б. Классификация рисков и причины их возникновения / И.Б. Батова // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 1. – С. 4-12.
8. Беганская, И.Ю. Стратегии управления конкурентоспособностью компании / И.Ю. Беганская, С.Н. Науменко // Конкурентоспособность предприятия, региона, национальной экономики на международных рынках в контексте инвестиционно-инновационного развития : материалы междунар. научно-практ. конф. Под общей редакцией Е.С. Шилец. (Донецк, 15 октября 2020 года) / Донецк: ДонНТУ, 2020. – С. 144-152.
9. Белоусов, В.А. Совершенствование информационного обеспечения

антикризисного управления деятельностью предприятий / В.А. Белоусов, В.Н. Гончаров // E-Management. – 2019. – № 1. – С. 52-59.

10. Бехманн, Г. Современное общество: общество риска, информационное общество, общество знаний / Г. Бехманн; Пер. с нем. А.Ю. Антоновского, Г.В. Гороховой, Д.В. Ефременко, В.В. Каганчук, С.В. Месяц. – М.: ЛОГОС, 2010. – 248 с.

11. Бланк, И.А. Управление финансовыми рисками: учеб. курс / И.А. Бланк. – 6-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2014. – 582 с.

12. Большаков, А.С. Финансовая логистика на предприятии: сущность, цели, принципы и методы управления / А.С. Большаков // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2013. – № 1. – С. 174-184.

13. Братковский, М.Л. Функциональное содержание управления / М.Л. Братковский / Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 15: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 14-24.

14. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майрс. – М.: Олимп-бизнес, 2004. – 977 с.

15. Бригхэм, Ю. Финансовый менеджмент / Ю. Бригхэм, М. Эрхардт. – М.: Эксмо, 2009. – 976 с.

16. Букреев, А.М. Сущность и содержание управления инвестиционной политикой предприятия / А.М. Букреев, О.М. Ключинская // Регион: системы, экономика, управление. – 2010. – № 2 (9). – С. 70-76.

17. Ващенко, Н.В. Развитие предприятия на основе реализации инновационного потенциала персонала: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05; защищена 04.11.2016 / Ващенко Наталья Валерьевна. – Донецк, 2016. – 428 с.

18. Веретенникова, О.В. Финансовый инжиниринг как метод эффективного управления предприятием в условиях неопределенности и риска / О.В. Веретенникова, О.И. Макаренко // Ресурсосбережение. Эффективность. Развитие : материалы научно-практ. конф. (Донецк, 25 октября 2017 года) / Донецк: ДонНТУ, 2017. – С. 242-244.

19. Ветлинский, В.В. Рискология в экономике и предпринимательстве: монография / В.В. Ветлинский. – М.: Наука, 2005. – 480 с.

20. Водопьянов, И.В. Функции аппарата управления / И.В. Водопьянов // Вологдинские чтения. – 2009. – № 74. – С. 99-101.

21. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200090083>. – Дата обращения: 15.12.2021. – Загл. с экрана.

22. ГОСТ Р ИСО 31000-2019 – Менеджмент риска. Принципы и руководство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200170125>. – Дата обращения: 15.12.2021. – Загл. с экрана.

23. ГОСТ Р 51897-2011 / Руководство ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200088035>. – Дата обращения: 15.12.2021. – Загл. с экрана.

24. ГОСТ Р 51901.7-2017 «Менеджмент риска. Руководство по внедрению ИСО 31000» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200146877>. – Дата обращения: 15.12.2021. – Загл. с экрана.

25. ГОСТ Р 56275-2014 «Менеджмент рисков. Руководство по надлежащей практике менеджмента рисков проектов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200118641>. – Дата обращения: 15.12.2021. – Загл. с экрана.

26. ГОСТ Р 57272.1-2016 «Менеджмент риска применения новых технологий» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200141728>. – Дата обращения: 15.12.2021. – Загл. с экрана.

27. Герчигова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчигова; Московский государственный институт международных отношений. – М.: Юнити-Дана, 2017.

– 510 с.

28. Гранатуров, В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учебное пособие / В. М. Гранатуров. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело и сервис, 2010. – 207 с.

29. Грубич, Т.Ю. Процесс управления в организации / Т.Ю. Грубич // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 114. – С. 754-770.

30. Гуцул, Т.А. Методы оценки экологических рисков / Т.А. Гуцул // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 1-1. – С. 108-110.

31. Даль, В.И. Толковый словарь живого великорусского языка / В.И. Даль [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dal.slovaronline.com/>. – Дата обращения: 24.11.2021. – Загл. с экрана.

32. Демидовский, А.В. Сравнительный анализ методов многокритериального принятия решений: ELECTRE, TOPSIS И ML-LDM / А.В. Демидовский // Международная конференция по мягким вычислениям и измерениям: материалы XXIII международ. конф. (Санкт-Петербург, 27-29 мая, 2020 г.) / СПбГЭТУ «ЛЭТИ». Санкт-Петербург, СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2020. – Т. 1. – С. 234-237.

33. Дибя, М.І. Суть та види фінансових ризиків у системі ризик-менеджменту підприємства / М.І. Дибя // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2008. – № 635. – С. 22-29.

34. ДНР предложили внедрять саморегулирование [Электронный ресурс] // Информационный портал «Все о саморегулировании». – Режим доступа: [http://www.all-sro.ru/news/dnr-predlozhili-vnedryat-samoregulirovanie\\_15971326](http://www.all-sro.ru/news/dnr-predlozhili-vnedryat-samoregulirovanie_15971326). – Дата обращения: 24.05.2020. – Загл. с экрана.

35. Дорофиенко, В.В. Эффективное управление как результат прогрессивного менеджмента / В.В. Дорофиенко, И.И. Бабарыкин // Актуальные вопросы развития современного общества : тез. докл. 4-ой Международ. научно-практической конф., 18 апреля 2014 г., Курск. – Курск: Юго-Западный

государственный университет, 2014. – С. 24-27.

36. Друкер, П.Ф. Энциклопедия менеджмента / П.Ф. Друкер; Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

37. Егоршин, А.П. Концепция управления инновационным развитием региона: монография / А.П. Егоршин, Г.И. Гумерова, С.Г. Филимонова. – Н. Новгород: НИМБ, 2006. – 75 с.

38. Езопова, С.А. Менеджмент в дошкольном образовании: учеб. пособие / С.А. Езопова; Российский государственный педагогический ун-т им. А.И. Герцена. – М.: Академия, 2003. – 311 с.

39. Жданов, В.Ю. Антикризисный механизм диагностики риска банкротства предприятия / В.Ю. Жданов // Современные технологии управления. – 2011. – № 8 (32). – С. 45-53.

40. Жихор, О.Б. Сутність поняття «фінансовий ризик» та його класифікація / О.Б. Жихор, М.О. Штехан // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – № 23. – С. 145-150.

41. Закон Сарбейнса Оксли от 2002 г. Обзор положений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.halbien-info.ru/za\\_rubegom/EY\\_Sarbanes.pdf](http://www.halbien-info.ru/za_rubegom/EY_Sarbanes.pdf). – Дата обращения: 16.12.2021. – Загл. с экрана.

42. Зеленцов, А.Б. Процессный подход к управлению организацией / А.Б. Зеленцов // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2007. – № 10. – С. 47-53.

43. Иванова, Т.Л. Антикризисное управление предприятием на основе концепции инновационного развития / Т.Л. Иванова, А.А. Ничик // Сборник научных работ серии «Экономика». Вып.13: Современные концепции экономического развития территории / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 29-42.

44. Кандинская, О.А. Растущий спрос на инструменты управления риском / О.А. Кандинская // Управление корпоративными финансами. – 2004. – № 1. – С. 25-30.

45. Каранина, Е.В. Риск-менеджмент: учебник / Е.В. Каранина. – М.: Директ



Медиа, 2020. – 189 с.

46. Катышева, Н.М. Сущностная характеристика понятия «управление» / Н.М. Катышева // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 2. – С. 317-324.

47. Кейнс, Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж.М. Кейнс; Пер. с англ. Гребенников и др. – Москва: ЗАО «Бизнеском», 2013. – 402 с.

48. Кирцнер, И.М. Конкуренция и предпринимательство / И.М. Кирцнер; Пер. с англ. под ред. А.Н. Романова. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 238 с.

49. Клапкв, Ю.М. Экономические детерминанты катастрофических рисков в современной, глобализированной среде / Ю.М. Клапкв // Академический вестник. – ТГАМЭУП. – 2014. – № 1 (27). – С. 287-296.

50. Коваленко, Т.В. Управление рисками в зависимости от стратегии развития предприятия / Т.В. Коваленко // Торговля и рынок. – 2021. – Вып. 4. – Т. 1. – С. 167-172.

51. Костенко, Е.П. История менеджмента: учеб. пособие / Е.П. Костенко, Е.В. Михалкина; Южный Федеральный университет. – РнД: Изд-во Южного федерального ун-та, 2014. – 666 с.

52. Костровец, Л.Б. Обоснование концепции финансового регулирования малого и среднего бизнеса в странах СНГ / Л.Б.Костровец, М.В. Гончарова // Научный результат. Экономические исследования. – 2017. – Т. 3. – № 4. – С. 63-72.

53. Кретьова, А.В. Трансформация подходов к управлению взаимодействием предприятия с заинтересованными сторонами / А.В. Кретьова // Менеджер. – 2020. – № 1 (91). – С. 176-185.

54. Крыжко, В.В. Исследование аксиологической парадигмы как инструмента полипарадигмального подхода к управлению образованием / В.В. Крыжко // Вестник Таганрогского института имени А.П. Чехова. – 2007. – № 2. – С. 185-189.

55. Лапуста, М.Г. Риски в предпринимательской деятельности / М.Г. Лапуста. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 224 с.

56. Локтионов, М.В. А.А. Богданов как основоположник общей теории систем

/ М.В. Локтионов // Философия науки и техники. – 2016. – Т. 21. – № 2. – С. 80-96.

57. Лукашова, М.А. Формирование антикризисной стратегии предприятий розничной торговли: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05; защищена 2018 г. / Лукашова Мария Андреевна. – Донецк, 2018. – 210 с.

58. Макарова, Е.И. Риск-ориентированный аудит как инструмент оценки и контроля эффективности риск-систем в предпринимательских структурах / Е.И. Макарова, Н.Н. Бочарникова // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля. – 2021. – № 4 (46). – С. 157-160.

59. Макуха, М.С. Особенности трактовки понятия «риск» в контексте обеспечения экономической безопасности предприятия / М.С. Макуха // Культура народов Причерноморья. – 2011. – № 204. – С. 155-157.

60. Малашихина, Н.Н. Риск-менеджмент: учеб. пособие / Н.Н. Малашихина, О.С. Белокрылова. – РнД: Феникс, 2004. – 320 с.

61. Малышева, М.А. Теория и механизмы современного государственного управления: учебно-метод. пособие / М.А. Малышева ; Нац. исслед. ун-т «Высш. шк. Экономики». – Санкт-Петербург : НИУ ВШЭ. – СПб, 2011. – 278 с.

62. Маршалл, А. Принципы экономической науки: в 3-х т. / А. Маршалл. – М: Прогресс, 1993. – Т. 2. – 297 с.

63. Менеджмент: учебник / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров и др.; под ред. профессоров М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 342 с.

64. Мизес, Л. Человеческая деятельность: трактат по экономической теории / Л. фон Мизес; Пер. с англ. А.В. Куряев. – Челябинск: Социум, 2012. – 875 с.

65. Милль, Дж. С. Основы политической экономии / Дж.С. Милль. – Москва: Эксмо, 2007. – 1040 с.

66. Муравьев, Ю.Л. Современный менеджмент: технология или искусство / Ю.Л. Муравьев // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2016. – № 2 (18). – С. 53-56.

67. Найт, Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф.Х. Найт; Пер. с англ. – М.: Дело, 2003. – 129 с.

68. Национальная энциклопедическая служба России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://terme.ru/about.html>. – Дата обращения: 14.11.2020. – Загл. с экрана.

69. Нейман, Дж. Фон. Теория игр и экономическое поведение / Дж. Фон Нейман, О. Моргенштерн; Пер. с англ. под ред. и с доб. Н.Н. Воробьева. – Москва: Наука, 1970. – 707 с.

70. Некрасова, О.Л. Механизм формирования стратегии управления кадровым потенциалом предприятия гостиничного хозяйства / О.Л. Некрасова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2016. – № 2. – С. 86-91.

71. Носова, Ю.С. Финансовые риски предприятия в современных условиях / Ю.С. Носова, А.А. Сысоева, Т.Г. Дроздова // Электронный сетевой политематический журнал «Научные труды КУБГТУ». – 2015. – № 1. – С. 141-146.

72. О государственном надзоре в сфере хозяйственной деятельности [Электронный ресурс] : Закон Донецкой Народной Республики от 21.08.2015 № 76-ІНС [принят Постановлением Народного Совета 21 августа 2015 г. : по состоянию на 15 июня 2020 г.] // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnayadeyatelnost/prinyaty/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-gosudarstvennomnadzore-v-sfere-hozyajstvennoj-deyatelnosti/>. – Дата обращения: 15.06.2020. – Загл. с экрана.

73. О мерах поддержки субъектов хозяйствования [Электронный ресурс]: Указ Главы Донецкой Народной Республики от 9 марта 2022 г. № 57 // Официальный сайт Главы Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: [https://glavadnr.ru/doc/ukazy/Ukaz\\_N57\\_09032022.pdf](https://glavadnr.ru/doc/ukazy/Ukaz_N57_09032022.pdf). – Дата обращения: 15.06.2020. – Загл. с экрана.

74. О налоговой системе [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики от 25.12.2015 № 99-ІНС [принят Постановлением Народного Совета 25 декабря 2015 г. : по состоянию на 15 июня 2020 г.] // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа:

<https://dnrsovet.su/zakon-o-nalogovoj-sisteme-donetskoj-narodnoj-respubliki/>. – Дата обращения: 15.06.2020. – Загл. с экрана.

75. О финансовой аренде (лизинге) [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики от 24.04.2020 № 133-ПНС [принят Постановлением Народного Совета 24 апреля 2022 г. : по состоянию на 25.05.2021 г.] // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-finansovoj-arende-lizinge/>. – Дата обращения: 25.05.2021. – Загл. с экрана.

76. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс] : Закон Донецкой Народной Республики от 28.02.2020 № № 239-ПНС [принят Постановлением Народного Совета 28 декабря 2020 г. : по состоянию на 09.01.2021 г.] // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnayadeyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-gosudarstvennomnadzore-v-sfere-hozyajstvennoj-deyatelnosti/>. – Дата обращения: 09.01.2021. – Загл. с экрана.

77. Об особенностях регулирования отношений в сфере предпринимательской и иной экономической деятельности в период проведения общей мобилизации и в условиях военного времени [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики от 16.03.2022 № 356-ПНС [принят Постановлением Народного Совета 16 марта 2022 г. : по состоянию на 17.03.2022 г.] // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-ob-osobennostyah-regulirovaniya-otnoshenij-v-sfere-predprinimatelskoj-i-inoj-ekonomicheskoy-deyatelnosti-v-period-provedeniya-obshhej-mobilizatsii-i-v-usloviyah-voe/>. – Дата обращения: 17.03.2022. – Загл. с экрана.

78. Об установлении условий отнесения юридических лиц и физических лиц-предпринимателей к субъектам малого и среднего предпринимательства, а также форм, условий и порядка оказания поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс]: Указ Главы Донецкой Народной

Республики от 1 октября 2021 г. № 304 // Официальный сайт Главы Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: [https://glavadnr.ru/doc/ukazy/Ukaz\\_N304\\_01102021.pdf](https://glavadnr.ru/doc/ukazy/Ukaz_N304_01102021.pdf). – Дата обращения: 24.03.2022. – Загл. с экрана.

79. Ободец, Р.В. Стратегия развития предприятия в сфере торговли / Р.В. Ободец, Н.Ю. Козина // Менеджер. – 2018. – № 1 (83) – С. 185-190.

80. Овчаренко, Л.А. Антикризисное управление как инструмент устойчивого функционирования предприятий сферы туризма в условиях современных вызовов / Л.А. Овчаренко, Н.И. Дубовская, А.А. Калита // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 18: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – С. 60-72.

81. Омарова, З.Н. Разработка адаптивной динамической концепции риск-менеджмента в рыночной деятельности предпринимательских структур / З.Н. Омарова // Известия Международной академии аграрного образования. – 2017. – № 37. – С. 112-115.

82. Основы менеджмента / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури; Пер. с англ. и ред. О.И. Медведь. – 3-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2016. – 665 с.

83. Осовская, Г. В. Основы менеджмента: учебник / Г.В. Осовская. – Изд. 3-е, пер. и доп. – К.: Кондор, 2009. – 664 с.

84. Официальный сайт Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://mer.govdnr.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8&Itemid=110](https://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=110). – Дата обращения: 23.03.2022. – Загл. с экрана.

85. Петрушевская, В.В. Структурно-аналитический обзор риска по функциональным идеям и положениям развития / В.В. Петрушевская, А.В. Саенко // Вестник Уральского института экономики, управления и права. – 2021. – № 3 (56). – С. 29-38.

86. Петрушевский, Ю.Л. Содержание и структура механизма

антикризисного управления промышленными предприятиями региона / Ю.Л. Петрушевский, И.А. Сичкар // Менеджер. – 2017. – № 4 (82). – С. 44-50.

87. Пигу, А. Экономическая теория благосостояния / А. Пигу. Т. 1. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1985. – 512 с.

88. Подгорный, В.В. Управления изменениями на уровне предприятия: технология процесса / В.В. Подгорный // Донецкие чтения 2021: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы VI Международ. научной конф. (Донецк, 26-27 октября 2021 г.). – Том 5: Экономические науки. Часть 1 / под общей редакцией проф. С.В. Беспаловой. – Донецк: Изд-во ДонНУ, 2021. – С. 43-45.

89. Пономарев, И.Ф. Концепция механизма управления социально-экономическим потенциалом предприятия / И.Ф. Пономарев, А.К. Кулик // Вестник Института экономических исследований. – 2017. – № 1. – С. 16-23.

90. Припотень, В.Ю. Разработка процесса формирования антикризисной стратегии торгового предприятия / В.Ю. Припотень, А.В. Палто // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2017. – Т. 13. – № 2. – С. 113-121.

91. Рикардо, Д. Начала политической экономии и налогового обложения / Д. Рикардо; Пер. с англ.: Сраффа П. – Москва: Эксмо, 2007. – 953 с.

92. Ружанская, Л.С. Теория организации: учеб. пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова ; М-во образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный ун-т им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2016. – 198 с.

93. Сахарова, О.В. Управление: технологии, методы и функции / О.В. Сахарова // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 1. – С. 228-235.

94. Севрук, В.Т. Банковские риски / В.Т. Севрук. – М.: «Дело Лтд», 1994. – 72 с.

95. Сидоров, В.П. Соотношение понятий «Государственный механизм» и «Государственный аппарат» / В.П. Сидоров // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. – 2016. – № 4. – С. 165-171.

96. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М.: Эксмо, 2016. – 1056 с.

97. Сорокотягина, В.Л. Управление финансовыми рисками организаций как фактор их устойчивого развития / В.Л. Сорокотягина // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: сборник научных трудов. – Симферополь: ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского», 2018. – С. 143-147.

98. Сорокотягина, В.Л. Международная практика управления финансовыми рисками / Л.М. Волощенко, В.Л. Сорокотягина // Scientific research: global and local perspectives: Collection of scientific articles. – Dublin: SAUL Publishing, 2018. – P. 53-57.

99. Сорокотягина, В.Л. Интеграция риск-менеджмента в систему управления предприятием / В.Л. Сорокотягина // Global challenges of contemporary issues: Collection of scientific articles. – Paris: Lardy Publishing House, 2018. – С. 132-135.

100. Сорокотягина, В.Л. Зарубежный опыт управления финансовыми рисками / В.Л. Сорокотягина // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». Вып. 13 / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 27-38.

101. Сорокотягина, В.Л. Анализ методических подходов к управлению финансовыми рисками предприятий Донецкой Народной Республики / В.Л. Сорокотягина // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». Вып. 15 / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 158-168.

102. Сорокотягина, В.Л. Рекомендации для разработки национального стандарта по управлению финансовыми рисками для предприятий малого бизнеса / В.Л. Сорокотягина // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». Вып. 17 / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – С. 56-63.

103. Сорокотягина, В.Л. Формирование системы финансового риск-менеджмента на предприятии / В.Л. Сорокотягина // Сборник научных работ международ. науч.-практ. конф. преподавателей, аспирантов и студентов «Управление социально-экономическими системами, правовые и исторические

исследования: теория, методология и практика». – Брянск: РИСО БГУ, 2019. – С. 273-279.

104. Сорокотягина, В.Л. Финансовые риски в аспекте инвестиционной деятельности региона / В.Л. Сорокотягина // Региональные детерминанты и закономерности развития экономики: материалы международ. науч.-практ. конф., 18-20 апреля 2018 г., г. Ставрополь / главный редактор О.Б. Бигдай. – Ставрополь: Филиал ФГБОУ ВО «Московский технологический университет» в г. Ставрополе, 2018. – Т. II. – С. 99-101.

105. Сорокотягина, В.Л. Управление финансовыми рисками организаций как фактор их устойчивого развития / В.Л. Сорокотягина // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: сборник научных трудов. – Симферополь: ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского», 2018. – С. 143-147.

106. Сорокотягина, В.Л. Подходы к управлению финансовыми рисками предприятий / В.Л. Сорокотягина // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы II международ. науч.-практ. конф., 6-7 июня, 2018, г. Донецк. Секция 5: Методологические основы функционирования и развития финансово-банковского механизма управления экономикой / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 226-229.

107. Сорокотягина, В.Л. Принципы, детерминирующие управление финансовыми рисками предприятий / Сорокотягина В.Л. // Финансово-экономическое развитие Донбасса: проблемы, пути решения: материалы международ. науч.-практ. конф, 17-18 апреля 2019 г., г. Донецк. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2019. – С. 89-91.

108. Сорокотягина, В.Л. Факторы влияния на финансовые риски предприятия в непризнанных республиках / В.Л. Сорокотягина // Коммуникации. Общество. Духовность: материалы международ. научно-практ. конф., 25-26 апреля 2019 г., г. Ухта. – Ухта: ФБГОУ ВО «УГТУ», 2019. – С. 60-63.



109. Сорокотягина, В.Л. Необходимость разработки национального стандарта по управлению финансовыми рисками для малого бизнеса / В.Л. Сорокотягина // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы IV международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня, 2020 г.). Секция 5: Методологические основы функционирования и развития финансово-банковского механизма управления экономикой / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – С. 173-176.

110. Сорокотягина, В.Л. Перспективы использования теории нечетко-множественных чисел при оценке финансовых рисков / В.Л. Сорокотягина // Финансово-экономическое развитие Донбасса: проблемы, пути решения: материалы международ. науч.-практ. конф. молодых учен. и студентов, 16 апреля 2020 г., г. Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – С. 328-331.

111. Сорокотягина, В.Л. Оптимизация процесса управления риском на предприятии / В.Л. Сорокотягина, Д.И. Шевченко // Финансово-экономическое развитие Донбасса: проблемы, пути решения: материалы республик. науч.-практ. конференции молодых ученых и студентов 14 апреля 2021 г., г. Донецк. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2019. – С. 278-281.

112. Сорокотягина, В.Л. Риск-менеджмент в процессе управления предприятием / В.Л. Сорокотягина // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы V международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня 2021 г.). Секция 5. Методологические основы функционирования и развития финансово-банковского механизма управления экономикой / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2021. – С. 187-189.

113. Сорокотягина, В.Л. Методы измерения экономических рисков предпринимательской деятельности / В.Л. Сорокотягина // Менеджер. – 2021. – № 2 (96). – С. 130-137.

114. Сорокотягина, В.Л. Экономические риски малого бизнеса в Донецкой Народной Республике / В.Л. Сорокотягина, Р.Ю. Петрушевский // Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы: материалы V международ. науч.-практ. интернет-конф., 17 ноября 2021 г., г. Донецк. – Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021. – С. 335-338.

115. Сорокотягина, В.Л. Разработка методических подходов к управлению финансовыми рисками малого бизнеса / В.Л. Сорокотягина // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». Вып. 19 / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – С. 29-38.

116. Спатарь, А.В. Взгляд на современный менеджмент / А.В. Спатарь // Молодой ученый. – 2015. – № 4 (84). – С. 419-422.

117. Сурин, А.В. На пути к формированию науки управления / А.В. Сурин. – М.: РОССПЭН, 2007. – 312 с.

118. Типовое положение о системе управления промышленной безопасностью и охраной труда [Электронный ресурс] // Официальный сайт Комитета Горного технического надзора Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://www.gkgtn.ru/info/normativno-pravovye-akty-po-okhrane-truda/>. – Дата обращения: 23.05.2020. – Загл. с экрана.

119. Толковый словарь С.И. Ожегова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tolkovyj-slovar-ozhegova.slovaronline.com/>. – Дата обращения: 24.11.2021. – Загл. с экрана.

120. Толковый словарь русского языка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ozhegov.slovaronline.com/>. – Дата обращения: 27.11.2021. – Загл. с экрана.

121. Улицкий, Я.С. Логика управления: Очерк по теории управления административными коллективами / Я.С. Улицкий. – К.: Друкарь, 1924. – 64 с.

122. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М.: Наука, 1991. – 216 с.

123. Филиппова, Ю.А. Применение аналитико-инструментального подхода

в системе риск-менеджмента предприятий / Ю.А. Филиппова, В.Л. Сорокотягина // Менеджер. – 2021. – № 4 (98). – С. 126-132.

124. Филиппова, Ю.А. Экономические риски предприятий: сущность и механизмы нейтрализации / Ю.А. Филиппова, В.Л. Сорокотягина // Новое в экономической кибернетике: сборник научных трудов. – Донецк: ДОННУ, 2022. – № 1. – С. 111-120.

125. Финансово-инвестиционный толковый словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rus-financial-investment-dict.slovaronline.com/>. – Дата обращения: 27.11.2021. – Загл. с экрана.

126. Хайек, Ф. Индивидуализм и экономический порядок / Ф. фон Хайек; Пер. с англ. О.А. Дмитриевой под ред. Р.И. Капелюшникова. – Челябинск: Социум, 2011. – 394 с.

127. Шапкин, А.С. Теория риска и моделирование рисков ситуаций: учебник / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. – 6-е изд. – Москва: Дашков и К, 2014. – 879 с.

128. Шелегеда, Б.Г. Особенности методологии управления эффективностью предприятия / Б.Г. Шелегеда, О.В. Сюзьева // Инновационные перспективы Донбасса : материалы 2-й международ. научно-практ. конф. (Донецк, 25-26 мая 2016 года) / Донецк: ДонНТУ, 2016. – С. 117-122.

129. Шумпетер, Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М.: Директмедиа Паблишинг, 2008. – 401 с.

130. Щёлокова, Т.В. Общие подходы относительно определения понятия логистических рисков и их количественной оценки / Т.В. Щёлокова // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля. – 2018. – № 1 (7). – С. 207-212.

131. Центральный Республиканский Банк Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс] // Официальный сайт Центрального Республиканского Банка Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://crb-dnr.ru/about>. – Дата обращения: 23.05.2020. – Загл. с экрана.

132. Чекалдин, А.М. Сущность менеджмента и оценка его эффективности в организациях / А.М. Чекалдин // Modern economy success. – 2017. – № 4. – С. 31-34.

133. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы, Н.В. Шемякиной; ГУ «Институт экономических исследований». – Донецк, 2020. – 260 с.

134. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы, Н.В. Шемякиной; ГУ «Институт экономических исследований». – Донецк, 2021. – 360 с.

135. Этимологический онлайн-словарь русского языка Семёнова А.В. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lexicography.online/etymology/semyonov/k/концепция>. – Дата обращения: 13.05.2020. – Загл. с экрана.

136. Яницкий, О.Н. Риск в современном обществе. Россия как общество риска: методология анализа и контуры концепции / О.Н. Яницкий // Общественные науки и современность. – 2004. – № 2. – С. 5-15.

137. Ярембаш, А.И. Теоретические экономические аспекты снижения рисков в обеспечении безопасности туристического менеджмента / А.И. Ярембаш, А.Н. Кузьминов, В.Н. Сердюк, В.А. Артеменко, В.Н. Беленцов // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2018. – № 2 (14). – С. 3-10.

138. AS/NZS 4360:2004. Risk Management, issued by Standards Australia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.saiglobal.com/PDFTemp/Previews/OSH/AS/AS4000/4300/4360-1995\(+A2\).pdf](https://www.saiglobal.com/PDFTemp/Previews/OSH/AS/AS4000/4300/4360-1995(+A2).pdf). – Дата обращения: 14.12.2021. – Загл. с экрана.

139. Australia. Standards Australia is the nation's peak non-government, not-for-profit standards organization [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.standards.org.au/>. – Дата обращения: 15.12.2021. – Загл. с экрана.

140. Beck, U. Risk Society. Toward a New Modernity / U. Beck. – London: Sage Publications, 1992. – 23 p.

141. Black, F. Theory of Rational Option Pricing / F. Black, M. Scholes // Journal of Political Economy. – 1970. – № 3. – P. 637-654.

142. BS 31100. Risk Management Manage your risks [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/en-in/certification/iso-31000/iso-31000-risk-management.pdf>. – Дата обращения: 15.12.2021. – Загл. с экрана.
143. CSA Q 850. Risk Management Guideline for Decision-Makers A National Standard of Canada [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lib.riskreductionafrica.org/bitstream/handle/123456789/743/risk%20management.%20guidelines%20for%20decisionmakers.%20a%20national%20standard%20of%20canada.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. – Дата обращения: 15.12.2021. – Загл. с экрана.
144. CWA 16649-2013 Managing emerging technology-related risks [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.evs.ee/en/cwa-16649-2013>. – Дата обращения: 16.12.2021. – Загл. с экрана.
145. COSO. Enterprise Risk Management – Integrated Framework [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.coso.org/Pages/erm-integratedframework.aspx>. – Дата обращения: 16.12.2021. – Загл. с экрана.
146. DIN CWA 16649-2013 Managing emerging technology-related risks [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://global.ihs.com/doc\\_detail.cfm?document\\_name=DIN%20CWA%2016649&item\\_s\\_key=00613048](https://global.ihs.com/doc_detail.cfm?document_name=DIN%20CWA%2016649&item_s_key=00613048). – Дата обращения: 16.12.2021. – Загл. с экрана.
147. Dun&Bradstreet. Screen and Monitor Supplier Risk [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dnb.com/>. – Дата обращения: 18.12.2021. – Загл. с экрана.
148. IEEE Standard 1540-2001. Standard for Software Life Cycle Processes – Risk Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://standards.ieee.org/ieee/1540/2280/>. – Дата обращения: 15.12.2021. – Загл. с экрана.
149. ISO 31000. Risk management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso.org/ru/iso-31000-risk-management.html>. – Дата обращения: 16.12.2021. – Загл. с экрана.
150. ISO 31000. Risk management. Principles and guidelines [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso.org/standard/43170.html>. – Дата

обращения: 16.12.2021. – Загл. с экрана.

151. ISO/IEC 31010:2009. Risk management – Risk assessment techniques [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso.org/standard/51073.html>. – Дата обращения: 16.12.2021. – Загл. с экрана.

152. ISO Guide 73:2009. Risk management – Vocabulary – Guidelines for use in standards [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso.org/standard/44651.html>. – Дата обращения: 16.12.2021. – Загл. с экрана.

153. Farny, D. Versicherungsbetriebslehre / D. Farny. – Karlsruhe: VVW, 2000. – 889 s.

154. FERMA. A Risk Management Standard [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf>. – Дата обращения: 16.12.2021. – Загл. с экрана.

155. Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.semanticscholar.org/paper/Gesetz-zur-Kontrolle-und-Transparenz-im-\(KonTraG\)-Plück-Lattwein/88e3102b90061aa76210e2dfa116b0aac3b78845](https://www.semanticscholar.org/paper/Gesetz-zur-Kontrolle-und-Transparenz-im-(KonTraG)-Plück-Lattwein/88e3102b90061aa76210e2dfa116b0aac3b78845). – Дата обращения: 16.12.2021. – Загл. с экрана.

156. Grzybowski, W. Przedsiębiorczość i ryzyko w gospodarce rynkowej / W. Grzybowski. – Lublin: Wydawnictwo UMCS, 1994. – 272 s.

157. JIS Q 2001. Guidelines for development and implementation of risk management system [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://webstore.ansi.org/standards/jis/jis200>. – Дата обращения: 15.12.2021. – Загл. с экрана.

158. Jorion, P. Value at Risk – The New Benchmark for Management Financial Risk / P. Jorion. – New York: McGraw–Hill, 2007. – 624 p.

159. ONR 49000. Risikomanagement für Organisationen und Systeme [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.austrian-standards.at/dokumente/produkte-loesungen/kostenlose-services/fachinformationen/06-risikomanagement/fachinformation06\\_risikomanagement.pdf](https://www.austrian-standards.at/dokumente/produkte-loesungen/kostenlose-services/fachinformationen/06-risikomanagement/fachinformation06_risikomanagement.pdf). – Дата обращения:

15.12.2021. – Загл. с экрана.

160. ONR 49002-1:2014-01. Risk Management for Organizations and Systems – Part 1: Guidelines for embedding the risk management in the management system – Implementation of ISO 31000 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://catalogue.normdocs.ru/?0&type=card&cid=com.normdocs.onorm.card.onr.49002-1.2014-01>. – Дата обращения: 15.12.2021. – Загл. с экрана.

161. ONR 49002-2:2014-01. Risk Management for Organizations and Systems – Part 2: Guideline for methodologies in risk assessment – Implementation of ISO 31000 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://catalogue.normdocs.ru/?type=card&cid=com.normdocs.onorm.card.onr.49002-2.2014-01>. – Дата обращения: 15.12.2021. – Загл. с экрана.

162. ONR 49002-3:2014-01. Risk Management for Organizations and Systems – Part 3: Guidelines for emergency, crisis and business continuity management – Implementation of ISO 31000 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://catalogue.normdocs.ru/?type=card&cid=com.normdocs.onorm.card.onr.49002-3.2014-01>. – Дата обращения: 15.12.2021. – Загл. с экрана.

163. Riviuccio, U. Neutrosophic logics: prospects and problems / U. Riviuccio // Fuzzy Sets and Systems. – 2008. – Т. 159. – № 14. – P. 1860-1868.

164. Senior, N.W. An outline of the science of political economy / N.W. Senior. – New York: Reprint of Economic Classics, 1965. – 260 p.

165. Solvency II [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/industries/insurance/solvency-2-hub.html>. – Дата обращения: 18.12.2021. – Загл. с экрана.

166. Taylor, F.W. Principles of Scientific Management / F.W. Taylor [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nationalhumanitiescenter.org/pds/gilded/progress/text3/taylor.pdf>. – Дата обращения: 18.11.2021. – Загл. с экрана.

167. The Basel Framework [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.bis.org/basel\\_framework/](https://www.bis.org/basel_framework/). – Дата обращения: 18.12.2021. – Загл. с экрана.

ПРИЛОЖЕНИЯ



## Приложение А

## Справки о внедрении результатов диссертационного исследования



МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
(Минэкономразвития ДНР)

пр. Б. Хмельницкого, 102, г. Донецк, 83015, Идентификационный код 51001431  
тел. (062) 334-98-61, e-mail: info@mer.govdnr.ru, www.mer.govdnr.ru

19.05.2022 № 01/ В24  
На № от

Диссертационный совет Д 01.001.01  
на базе Государственного  
образовательного учреждения  
высшего профессионального  
образования «Донецкая академия  
управления и государственной службы  
при Главе  
Донецкой Народной Республики»

## СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы  
Сорокотягиной Владимировны Леонидовны, выполненной в рамках темы  
«Методические подходы к развитию риск-менеджмента в управлении  
предприятиями», представленной на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление  
народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

Результаты научных исследований, которые были получены в рамках  
диссертационной работы на соискание ученой степени кандидата экономических  
наук Сорокотягиной Владимировны Леонидовны, направлены на развитие  
эффективной системы риск-менеджмента в управлении предприятиями  
Донецкой Народной Республики. В частности, определены концептуальные  
основы риск-менеджмента предприятий; обоснован научно-методический  
подход к государственному регулированию риск-менеджмента предприятий на  
основе разработки соответствующего государственного стандарта.

Предложенные в диссертации рекомендации организационно-  
управленческого, экономического и правового характера могут быть  
использованы в деятельности Министерства экономического развития Донецкой  
Народной Республики.

Министр

А.В. Половян

16.05.2022 г. № 203

Диссертационный совет Д 01.001.01  
на базе ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ  
АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ  
РЕСПУБЛИКИ»

### СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы  
Сорокотягиной Владимеры Леонидовны, выполненной в рамках темы  
«Методические подходы к развитию риск-менеджмента в управлении  
предприятиями», представленной на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление  
народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

Результаты научных исследований, которые были получены в рамках  
диссертационной работы на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук Сорокотягиной Владимеры Леонидовны, использованы в  
деятельности ООО «ПИК ПРОМ».

Представленный в диссертационной работе организационно-  
экономический механизм развития риск-менеджмента предприятий позволил  
провести детализированный анализ уровня экономического риска,  
идентифицировать проблемы и сформировать соответствующие рекомендации  
по совершенствованию риск-менеджмента для ООО «ПИК ПРОМ». Предложенные  
рекомендации способствуют грамотному целеполаганию при  
управлении предприятием, а также позволяют обеспечить принятие и  
реализацию управленческих решений при управлении рисками.

Учтена целесообразность применения разработанных принципов риск-  
менеджмента предприятий, что позволит создать необходимые условия  
формирования надежной системы управления предприятия.

Директор



Г.П. Цапов



ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА  
 МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
 ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
 ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
 «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
 ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

83015, город Донецк, Ворошиловский район, улица Челюскинцев, дом 163а,  
 Тел., факс: (062) 337-71-08, e-mail: info@donampa.ru

*06.04.2022* № *01-06/410*  
 На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Диссертационный совет Д 01.001.01  
 на базе ГОСУДАРСТВЕННОГО  
 ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ  
 ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
 ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ  
 УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
 СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ  
 НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

### СПРАВКА

о внедрении в деятельность результатов диссертационной работы  
 Сорокотягиной Владимеры Леонидовны, выполненной в рамках темы  
 «Методические подходы к развитию риск-менеджмента в управлении предприятиями»,  
 на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности  
 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
 (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

Положения диссертационной работы Сорокотягиной Владимеры Леонидовны использованы в учебном процессе и отражены в учебно-методическом обеспечении ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» с использованием результатов исследования была проведена корректировка содержания учебных дисциплин:

«Финансовый менеджмент» для обучающихся 4 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.01 Экономика (профили «Финансы и кредит», «Государственные и муниципальные финансы») содержит авторские разработки по развитию понятийно-категориального аппарата риск-менеджмента;

«Финансы организаций» для обучающихся 3 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.01 Экономика (профили «Финансы и кредит», «Государственные и муниципальные финансы») включает исследование факторов, которые влияют на возникновение экономических рисков на предприятиях;

«Финансовый менеджмент (продвинутый уровень)» для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.08 Финансы и кредит (магистерские программы «Финансы и кредит», «Финансы государственного сектора») определяет механизм риск-менеджмента на предприятиях с учетом модели управления по отклонениям.

«Корпоративный риск-менеджмент» для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.08 Финансы и кредит (магистерская программа «Финансы и кредит») включает модель оценки экономических рисков предприятий, позволяющую определить предприятия с наименьшим и наибольшим уровнем экономического риска.

Проректор  
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»  
канд. гос. упр., доцент



Л.Н. Костина

## Приложение Б

## Систематизация финансовых рисков предприятия

Таблица Б.1 – Классификация финансовых рисков предприятия

Признак классификации	Вид финансового риска	Проявление финансового риска
1	2	3
По источнику возникновения	Систематический (внешний)	Не зависящий от деятельности предприятия риск, на который оно не имеет никакой возможности повлиять, а может лишь адаптироваться к данному виду риска и учитывает его влияние при планировании своей деятельности.
	Несистематический (внутренний)	Зависящий от деятельности предприятия риск, возникающий в случае неэффективного управления.
По видам рисков	Налоговый риск	Изменение налогового законодательства: условий и сроков осуществления налоговых платежей, отмена льгот по налогам и сборам.
	Риск ликвидности	Снижение уровня ликвидности оборотных активов и невозможность погашения своих обязательств.
	Инвестиционный риск	Опасность потери инвестиций, неполучения от них полной отдачи, обесценивания вложений.
	Кредитный риск	Невозможность выплаты кредита и процентов по нему в срок и в полном объеме. Несвоевременная, неполная оплата готовой продукции в кредит.
	Инфляционный риск	Обесценивание реальной стоимости капитала и будущих доходов по причине растущей высокими темпами инфляции, снижение покупательской способности.
	Риск неплатежеспособности	Неспособность предприятия удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам.
	Депозитный риск	Невозврат депозитных вкладов в намеченный договором срок или в полном объеме, непогашение депозитных сертификатов банком.
	Валютный риск	Изменения курсов валют при экспортных сделках, сделках в иностранной валюте.
	Ценовой риск	Изменения рыночной конъюнктуры и рыночных цен на продукцию и ресурсы.
	Процентный риск	Изменения процентных ставок по кредитам и депозитам.

## Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
По объекту риска	Риск отдельной операции	Характеризует спектр рисков, присущий отдельной финансовой операции (например, покупка ценных бумаг).
	Риск разных видов деятельности	Риск, связанный с осуществлением конкретного вида деятельности: кредитной, инвестиционной и т.д.
	Риск финансово-хозяйственной деятельности в целом	Комплекс рисков, который определяется спецификой деятельности, составом активов, структурой капитала и т.д.
По комплексности исследования	Простой риск	Риск, который по своей сущности не делится на подвиды (например, инфляционный, кредитный).
	Сложный риск	Состоит из группы подвидов (например, риск инвестиционного проекта).
По степени влияния на финансово-хозяйственное состояние предприятия	Минимальный риск	Влияние данного риска стремится к нулю либо же вообще не свойственно данному предприятию.
	Незначительный риск	Влияние данного риска находится в запланированных допустимых пределах.
	Умеренный риск	Риск, связанный с полной или частичной потерей прибыли, размер которой все же меньше ожидаемой прибыли.
	Критический риск	Риск, способный повлечь системный кризис предприятия посредством чрезмерных финансовых потерь (либо наоборот получение сверхприбыли).
	Катастрофический риск	Влияние данного риска способно привести даже к банкротству предприятия.
По характеру проявления	Динамический риск	Постоянно изменяющиеся риски, требующие прицельного внимания, им присуща мобильность.
	Статический риск	Постоянные в своих проявлениях риски.
По возможности прогнозирования	Прогнозируемый риск	Риски, которые можно спрогнозировать с высокой точностью по имеющимся данным и тенденциям: ожидаемые изменения на рынке, вход новых участников рынка и т.д.
	Непрогнозируемый риск	Различные форс-мажорные обстоятельства.

## Приложение В

## Характеристика международных стандартов риск-менеджмента

Таблица В.1 – Обзор международных стандартов риск-менеджмента

Название стандарта	Разработчик стандарта	Год создания	Характеристика документа
CEI/IEC 62198:2001	Международная электротехническая комиссия, Швейцария	2001	Международный стандарт проекта по управлению рисками. Содержит инструкции по организации риск-менеджмента и общие принципы.
A Risk Management Standard. FERMA	Институт риск-менеджмента, Ассоциация риск-менеджмента и страхования. Национальный форум риск-менеджмента в общественном секторе (Великобритания)	2002	Международный стандарт проекта по управлению рисками. Раскрывает основные цели и задачи управления рисками, содержит общие обязанности риск-менеджера
Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM), COSO ERM	Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея, США	2004	Содержит интегрированную схему управления рисками для достижения основных целей предприятия
Solvency II	Европейский Парламент и Совет Европейского Союза	2009	Содержит регуляторные требования к системе управления рисками в страховых компаниях
ISO 31000:2009	Международная организация по стандартизации	2009	Международный стандарт, содержит рекомендации по созданию интегрированной системы управления рисками.
Basel III: international regulatory framework for banks	Базельский комитет по банковскому надзору	2010	Отражает международные стандарты измерения капитала, целью является рост качества управления риском в банковском деле, а именно норматив покрытия капиталом активов без учета риска и риск контрагента по внебиржевым сделкам.
ISO 31000:2018	Международная организация по стандартизации	2018	Международный стандарт, содержит рекомендации по более эффективному выявлению возможностей и угроз, более эффективному распределению и применению ресурсов при мониторинге рисков.

## Приложение Г

### Хронология создания основополагающих международных стандартов риск-менеджмента

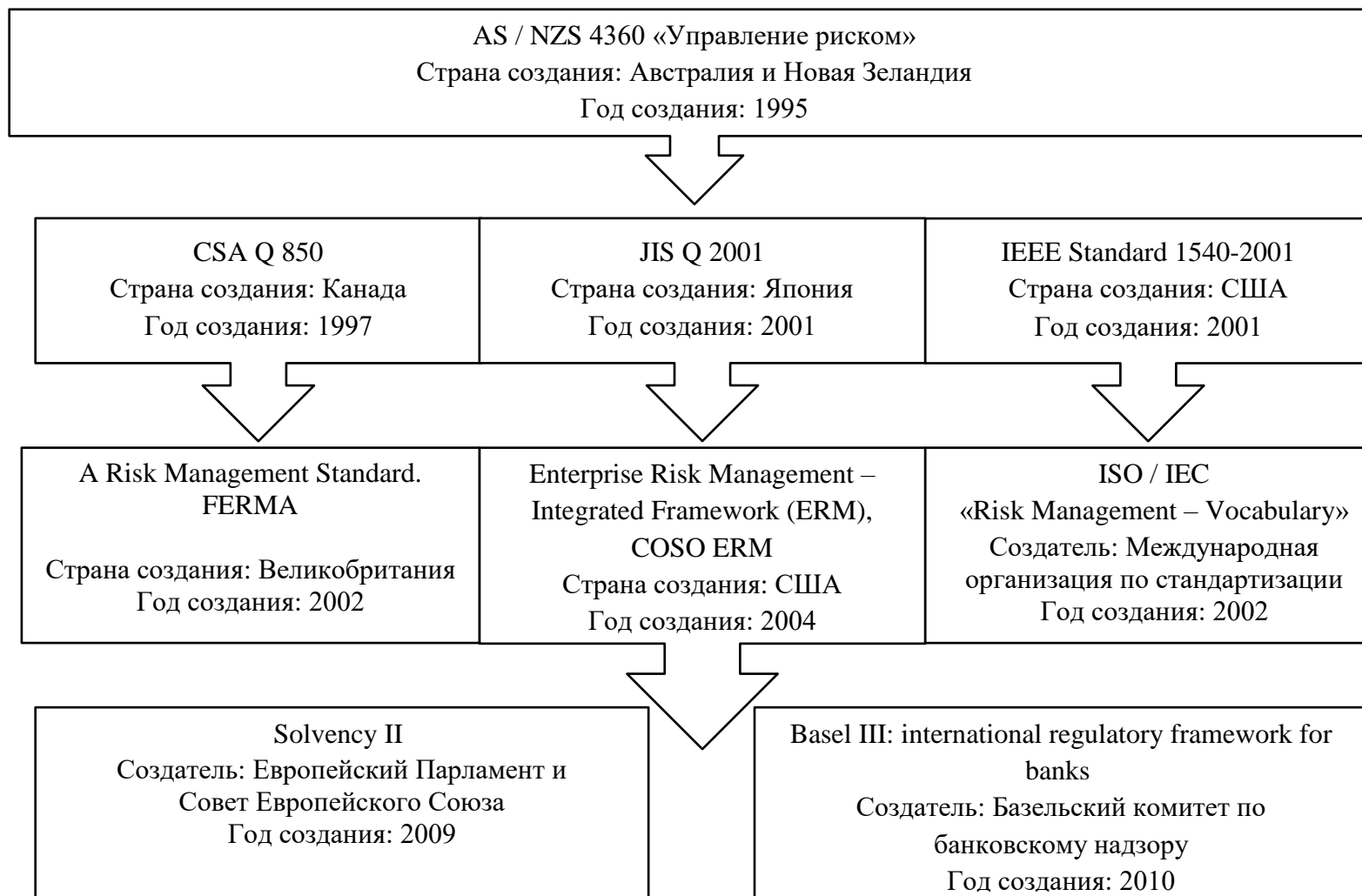


Рисунок Г.1 – Развитие международных стандартов риск-менеджмента



Приложение Д  
Классификация факторов риска согласно стандарту FERMA RMS



Рисунок Д.1 – Факторы риска согласно стандарту FERMA RMS

## Приложение Е

## Анализ зарубежной академической базы риск-менеджмента

Таблица Е.1 – Развитие академической базы риск-менеджмента за рубежом

Наименование учебного заведения	Наличие дисциплины (учебного центра)	Название
1	2	3
Гарвардский университет, США (Harvard University)	Учебная дисциплина	Курс «Риск-менеджмент» (Школа расширенного образования, отделение дополнительного образования). Курс «Продвинутый риск-менеджмент и финансы инфраструктуры» (Гарвардский институт государственного управления им. Дж.Ф. Кеннеди). Программа «Управление рисками для корпоративных лидеров: интеграция лучших практик для превосходной стратегии выполнения» (Гарвардская школа бизнеса).
Университет Копенгагена, Дания (University of Copenhagen)	Магистерская программа	Магистр наук в области управления рисками безопасности
Кембриджский университет, Великобритания (University of Cambridge)	Исследовательский центр	Центр исследования риска
Токийский университет, Япония (University of Tokyo)	Учебная дисциплина	Курс «Риск-менеджмент в финансовых институтах» в рамках факультета экономики
Университет Торонто (University of Toronto)	Учебная дисциплина	Курс «Управление рисками и финансовыми институтами» в рамках образовательной программы «Магистр финансов» (Школа управления им. Дж. Л. Ротмана). Курс «Управление рисками и финансовый инжиниринг» в рамках образовательной программы «Магистр делового администрирования» (Школа управления им. Дж. Л. Ротмана).
Швейцарский университет технологий (ETH Zurich – Swiss Federal Institute of Technology)	Центр компетенций	Центр исследования риска

## Продолжение таблицы Е.1

1	2	3
<p>Австралийский Национальный Университет (Australian National University)</p>	<p>Учебная дисциплина</p>	<p>Курс «Теория риска» в рамках образовательной программы бакалавриата (Институт актуариев) Курс «Управление корпоративными рисками» в рамках обучения в отделении дополнительного образования (Институт актуариев) Курс «Моделирование рисков» в рамках обучения в отделении дополнительного образования (Институт актуариев) Курс «Управление проектными рисками и проблемами» в рамках обучения в отделении дополнительного образования (Исследовательская школа менеджмента)</p>
<p>Национальный университет Сингапура (National University Singapore)</p>	<p>Исследовательский центр</p>	<p>Центр исследования риска</p>

Приложение Ж

Факторы возникновения экономических рисков

Таблица Е.1 – Карта факторов возникновения экономических рисков

Объект рискового воздействия	Внешние факторы возникновения экономических рисков					Внутренние факторы	
	Экономико-политическая обстановка в государстве	Законодательные аспекты	Коррупция	Наличие конкурентов и рост их активности	Покупательская способность населения	Наличие и правильное использование финансовых ресурсов	Квалификация работников
Денежные средства	Отсутствие возможности кредитования, вероятность военных действий	Потеря денежных средств из-за сложностей юридического оформления бизнеса	Потери значительных сумм	Наличие финансовых потерь от упущенной выгоды	Низкий входящий денежный поток на предприятии	Неэффективное управление денежными потоками предприятия	Затраты на обучение персонала, потеря средств из-за его низкой компетентности
Сотрудники	Большой отток кадров за рубеж	Потеря рабочих мест для персонала	Невыплата вовремя и в полном объеме заработной платы	Риск ухода персонала на предприятия конкурентов	Снижение заработной платы или иных выплат сотрудникам	Невыплата заработной платы и премий	Текучесть кадров
Партнеры	Узкий круг возможных поставщиков	Потеря возможных бизнес-партнеров	Отсутствие заказа поставки товаров в необходимом количестве	Риск ухода главных поставщиков к конкурентам	Работа с поставщиками товаров более низкого качества	Сбои в поставке товаров	Работа с ненадежными партнерами, невыгодные условия поставок
Заказчики	Снижение количества клиентов	Невозможность выполнения заказа	Потеря заказчиков из-за узкого ассортимента	Риск потери заказчиков	Снижение общего количества заказов	Риск потери репутации у заказчиков	Невыполнение сложных, но прибыльных заказов

## Приложение И

### Показатели оценки уровня экономического риска предприятий

Таблица И.1 – Результаты оценки уровня экономического риска

Критерий	Показатели	ООО «Никитовский хлеб»	ООО «ДОМИВИ»	ООО «Ресторан Сервис Менеджмент»	ООО «ИНТЕЛЛЕКТ ПРО КОНСАЛТИНГ»	ООО «ПИК ПРОМ»	ООО «Типография Восток Пресс»	ООО «СПРУТ»	ООО «ТУРКА»	ООО «УКРСПЕЦ МОНТАЖ»	ООО «Металл-сырье»
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Финансовый риск	Коэффициент соотношения активов и пассивов	0,64	0,73	0,62	0,89	0,51	0,63	0,39	0,43	0,91	0,48
	Коэффициент быстрой ликвидности	0,65	0,47	0,53	0,8	0,44	0,64	0,36	0,59	0,81	0,43
	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,29	0,33	0,38	0,5	0,37	0,42	0,26	0,35	0,49	0,36
	Кредитный рейтинг	0,56	0,99	0,73	1,1	0,76	0,83	0,47	0,62	1,2	0,51
Инвестиционный риск	Рентабельность активов	0,08	0,12	0,09	0,14	0,11	0,08	0,06	0,04	0,15	0,12
	Рентабельность собственного капитала	0,11	0,13	0,08	0,15	0,12	0,06	0,08	0,09	0,14	0,15
	Коэффициент операционных расходов	20,5	17,4	19,3	15,1	9,5	11,8	25,8	17,3	12,4	16,2
	Темп прироста чистой прибыли	15,3	8,6	8,4	11,5	9,5	6,3	7,1	9,4	11,7	14,7
	Договорная способность партнеров	0,54	0,47	0,18	0,84	0,36	0,75	0,58	0,37	0,43	0,39

Продолжение таблицы И.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Риск распределения доходов	Коэффициент концентрации собственного капитала	0,34	0,45	0,39	0,44	0,38	0,51	0,49	0,53	0,55	0,49
	Коэффициент концентрации привлеченного капитала	0,29	0,31	0,227	0,34	0,15	0,32	0,42	0,37	0,25	0,19
	Эффективность использования активов для производства продукции	0,98	1,4	1,1	1,15	0,93	0,96	0,83	0,79	1,5	0,74
Риск движения денежных средств	Коэффициент покрытия	1,21	1,03	0,98	1,05	0,87	0,93	0,78	0,65	1,23	1,01
	Часть задолженности в общей сумме источников	0,17	0,19	0,21	0,16	0,22	0,18	0,25	0,22	0,16	0,14
	Коэффициент обеспечения задолженности средств	0,72	0,45	0,36	0,79	0,74	0,82	0,54	0,56	0,89	0,91
	Коэффициент возвратности задолженности	0,54	0,43	0,39	0,67	0,59	0,68	0,45	0,39	0,56	0,61