*Умный риск мы поощряем.*

В. Кетлинская

*Кто пытается проникнуть глубже по­верхности, тот идет на риск.*

О. Уайльд

*Этот завод проработал 1 897 560 человеко- часов без единого несчастного случая.*

А. Хейли

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ (КАК НЕ ПОТЕРЯТЬ ДЕНЬГИ)**

Что такое рискованная сделка? В старом энциклопеди­ческом словаре Брокгауза (Санкт-Петербург, 1885г.) ответ на этот вопрос дается следующим образом: «Это договоры, исполнение которых контрагентами ставится в зависимости от события, о котором совсем ничего не известно, случится ли оно или не случится, или же от события неизбежного, но момент наступления которого не может быть с точностью определен».

В бизнесе очень много событий, наступление или ненаступление которых может привести к потерям больших финансовых средств. Можно достать деньги, правильно их учитывать и расходовать, но затем потерять, если пред­приниматель не предусмотрит вероятности каких-либо со­бытий. Опыт американского предпринимательства свиде­тельствует о том, что, если правильно строить свой бизнес и учитывать как можно больше самых неблагоприятных событий, можно действительно управлять риском, хотя и не со 100-процентной гарантией.

Управление риском в немалой степени связано с уме­лым и своевременным страхованием, которое пока у нас действует на весьма низком уровне и не соответствует современным задачам развития российского бизнеса. Как известно, до революции в нашей стране было немало национальных и зарубежных страховых компаний и об­ществ, опыт которых можно было бы изучить и использо­вать. Например, американское общество «New-York Life» широко проводило страховые операции в России. Совре­менному бизнесмену (предпринимателю) необходимо усвоить, что управление риском - это не только страхование. Поэтому мы рассмотрим самые общие понятия о риске, о способах его уменьшения без страхования.

**1. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ОБЯЗАН НЕСТИ РИСК**

Одной из основных особенностей предпринимательства является обязанность индивидуума, занимающегося бизне­сом, полностью нести весь риск (коммерческий и другой). Присущая американским предпринимателям способность к риску была привнесена в американскую экономику бла­годаря тому, что среди иммигрантов было немало людей довольно авантюристического склада. Они вынуждали более консервативных и менее рисковых колонистов идти на риск в своей предпринимательской деятельности.

По американским определениям, ***риск*** - это шансы на несение ущерба или убытков вследствие занятия каким-либо делом. Конечно, некоторые виды риска можно пере­нести на страховые компании путем заключения соответ­ствующих *страховых соглашений*. Однако значительная часть рисков (ошибки менеджеров, изменения цен, спроса, неправильно выбранный проект и т. д.) полностью ложит­ся на предпринимателей. Опыт многоих стран с рыночной экономикой свидетель­ствует о том, что предпринимательство невозможно без риска. Кто не рискует, тот в конце концов терпит неудачу.

Предприниматель рискует многим, расходуя десятки тысяч или миллионы на исследовательские разработки, не будучи абсолютно уверенным в том, что новый продукт или услуга будут приняты на рынке, расширяя производ­ство и строя новые производственные площади без гарантии, что они будут полностью использоваться. Каждое действие предпринимателя несет в себе возможность неудачи.

У нас эти истины еще не совсем понятны, поскольку существовавшая система административно-командного управления экономикой при всех ее пороках и недостатках породила один порок, который в определенной мере счи­тался добродетелью: наш хозяйственный руководитель не рискует, потому что выполняет все то, что «спущено» ему сверху. Если же «спущенное» сверху, как часто оказывалось на практике, было, мягко говоря, чрезвычайно рискованным предприятием, никто за это не нес индивидуальной ответ­ственности, а убытки незаметно списывались поровну на всех.

В США, напротив, риск персонифицирован, каждый предприниматель рискует, но благодаря этому риску об­щество в целом выигрывает. Действительно, присутствие многочисленных и многообразных видов риска практически везде в системе предпринимательства США приносит большую выгоду обществу и национальной экономике. Зная о степени риска, бизнесмен старается быть осторожным при принятии ответственных управленческих решений. Чем больше предварительной проработки было осуществлено перед началом важных и крупных проектов, тем меньше шансов на ошибки и, следовательно, на риск.

Наличие фактора риска является сильным стимулом для предпринимателей экономить средства и ресурсы, что вынуждает фирмы сверхтщательно анализировать рентабельность проектов, сверхответственно разрабатывать инвестиционные сметы, закупать ресурсы, нанимать кадры и т. д. Одной из основных причин нашего расточительства, неэкономного отношения к ресурсам и средствам являет­ся отсутствие фактора риска при принятии и разработке решений, что связано с отчуждением от собственности. По-видимому, после законодательных изменений в области собственности фактор риска должен занять законное место и в нашей деловой жизни, и тогда американский опыт в этой области нам пригодится в значительной степени.

В качестве иллюстрации того, с какими сложными ре­шениями и с каким огромным риском сталкивается бизнес, но какую при этом пользу обществу дает фирма, если ее решение оказалось правильным, приведем пример с разра­боткой нейлона известной компанией «Дюпон». В течение десяти лет упорной и зачастую разочаровывающей иссле­довательской работы, которая обошлась в несколько де­сятков миллионов долларов, было много сомнений и не­мало упреков со стороны акционеров, ученых, прессы и др. Но в конце концов компания добилась успеха, и вместе с этим успехом человечество получило материал, который во многом изменил нашу сегодняшнюю жизнь,- нейлон.

Обычно в крупных компаниях выделяются значительные суммы на исследования, которые заранее списываются на убытки. Однако опыт показывает, что эти средства расходуются не напрасно. Риск является неотъемлемой чертой предпринимательства, но он принимается лишь после тщательных расчетов и раздумий.

В предыдущей главе уже были рассмотрены некото­рые вопросы коммерческого риска, связанного с выбором проекта. В США существует масса справочников и со­лидных исследований по проблемам коммерческого риска. Во всех специализированных журналах типа «Форчун» или «Бизнес уик» имеются специальные рубрики, посвя­щенные проблемам учета риска в инвестициях, кредите, приобретении ценных бумаг и т. д. Существуют издания для лиц, не имеющих специальной финансовой подготовки, например журнал «Мани» (деньги). Практически все круп­ные финансовые фирмы (например, «Мэрил Линч») вы­пускают бесплатные методические советы по разным вопро­сам коммерческого и других видов риска.

В таблицах 1 и 2 представлены различные виды риска, с которыми может столкнуться предприниматель. Для него очень важно иметь ясную картину по наиболее вероятным рискам для его фирмы и для конкретного проекта. Если предприниматель или менеджер действует «в потемках», то управленческие решения принимаются им в условиях не­определенности, что резко увеличивает риск негативного ис­хода его деятельности и соответственно материального, морального и прочих видов ущерба. В США весьма рас­пространены различные методические способы практи­ческого анализа коммерческого и других видов риска.

*Таблица 1*

**Различные виды риска, не связанные со страхованием**

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид риска** | **Способ уменьшения негативных последствий** |
| Коммерческий риск | Правильное определение допустимого уров­ня соотношения финансовых коэффи­циентов. Правильный выбор способов повышения прогнозируемой рентабель­ности инвестиций в данный проект |
| Риск неоптимального рас­пределения ресурсов | Четкое и правильное определение приорите­тов при распределении ресурсов в зависи­мости от их наличия. Правильные и четкие маркетинговые исследования для опреде­ления точного количества производимых продуктов. Использование матричной ме­тодики |
| Экономические колебания и изменения вкуса клиен­тов | Эффективное прогнозирование и планиро­вание |
| Действия конкурентов | Активная деятельность по изучению и пред­видению возможных действий конку­рентов и их учет в маркетинговой и произ­водственной деятельности |
| Недовольство работников, что может привести к их уходу или забастовкам | Хорошо продуманные социально-экономи­ческие программы для служащих, учет их требований и просьб, проблемы моти­ваций, создание благоприятной психо- логической обстановки и т. д. |
| Финансовый риск, связан­ный с пассивностью ка­питалов, с одновремен­ным размещением боль­ших средств в одном про­екте и т. д. | Правильное управление финансами, свое­временное размещение пассивных средств в приносящие прибыли проекты или предоставление выгодных кредитов. Глав­ное, чтобы капитал не лежал «мертвым грузом», а работал. Передача части риска другом фирмам путем их подключения к участию в финансировании дорогостоя­щих и рискованных проектов, использо­вание венчурного капитала |
| Ошибкименеджеров | Более тщательная система контроля и про­верки, оправданного дублирования, осо­бенно в ответственных узловых звеньях бизнеса, когда ошибка менеджера может очень дорого стоить. В этой связи по­лезно моделирование возможных фи­нансовых последствий ошибок при вы­полнении наиболее дорогостоящих про­ектов |
| Изменения цен, спроса, уровня прибыли | Более тщательное прогнозирование. Хеджи­рование и другие способы смягчения последствий риска |
| Риск неправильно выбран­ного проекта | Тщательная проверка всех аргументов «за» и «против». Использование компьютерного моделирования для более точного просче­та вариантов в случае особой сложности проектов |
| Непредвиденные полити­ческие события, имею­щие тяжелые послед­ствия для данного бизне­са | Это не всегда можно предвидеть и невоз­можно застраховать. Но это необходимо учитывать как форс-мажорное обстоя­тельство, то есть иметь какие-10 жизнен­ные и психологические схемы |
| Непредвиденные экономи­ческие потрясения и сти­хийные бедствия, эколо­гические катастрофы | Это должно быть учтено как форс-мажорное обстоятельство |
| Национальные и межна­циональные волнения | Это можно учесть и предвидеть. Избежать тяжелых последствий можно с помощью правильной работы по связям с общест­венностью с учетом национально-психо­логических условий в данной местности |
| Непредвиденные прави­тельственные постанов­ления (об изменениях в законах, ценах, налогах и т. д.) | В России это имеет особенно важное значе­ние. Поэтому необходимо тщательно изучать подзаконные акты по основным законам, а также внимательно следить за ситуацией. Абсолютно непредвиденных постановлений не бывает. Они готовятся заранее после обработки общественного мнения |
| Риск уничтожения имуще­ства, стоимость которого невелика по сравнению с финансовыми парамет­рами всей фирмы | Самострахование с помощью внутренних мер |
| Риск уничтожения большо­го количества однотип­ного имущества | Самострахование |

*Таблица 2*

**Различные виды риска, которые целесообразно страховать с помощью страховых компаний**

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид риска** | **Способ уменьшения негативных последствий** |
| Пожар и другое стихийные бедствия | Страхование сумм вероятных убытков |
| Автомобильные аварии | Страхование автомобиля |
| Риск уничтожения или порчи груза при тран­спортировке | Страхование стоимости груза (морская, авиационная и другое виды транспортной страховки) |
| Риск от небрежности ра­ботников фирмы | Страхование стоимости возможных убытков от небрежности работников |
| Риск от вероятной нечест­ности служащих, что мо­жет нанести материаль­ный и моральный ущерб фирме | Приобретение в страховой компании бондов «честности» |
| Риск невыполнения обяза­тельств одним из работ­ников или группой ра­ботников, от чего зависит выполнение всего про­екта | Приобретение бондов «гарантии» |
| Риск приостановки деловой активности фирмы (раз­ные причины) | Страхование суммы возможных потерь за весь период остановки бизнеса |
| Риск от возможной смерти или заболевания руково­дителя, ведущего работ­ника фирмы, от интел­лектуальной или другой квалифицированной дея­тельности которых зави­сит успех фирмы | Страхование на сумму возможных убытков. Это особенно важно в наиболее ответ­ственный период |
| Риск в связи с возможным заболеванием, смертью или несчастным случаем с работником | Страхование в страховых компаниях |

1. **УМЕНЬШЕНИЕ РИСКА ПРИ ПРАВИЛЬНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РАБОТЕ**

Принятие финансовых решений тесно связано с учетом всех видов риска, так как прогнозируемая рентабельность бу­дущей деятельности может не быть достигнута из-за не­ожиданных и неопределенных обстоятельств. Экономи­ческие колебания, изменения во вкусах клиентов, действия конкурентов, забастовки, нехватка сырья, пожары, войны, новые непредвиденные правительственные постановления могут свести на нет даже самые квалифицированные управленческие решения. Финансовый менеджер должен знать, как уменьшить степень вероятного риска до наибо­лее низкого возможного уровня, одновременно обеспечив достижение заданных уровней рентабельности. Кроме того, он должен предусмотреть возможность уменьшения нега­тивных последствий риска даже в случае самых неблаго­приятных для фирмы событий.

В большинстве крупных фирм за это отвечает специа­лист, которого называют «***менеджер по риску***». Во многих случаях он разделяет ответственность за различные виды риска с другими менеджерами фирмы. В частности, ме­неджер по риску вместе с финансовым менеджером за­нимаются вопросами определения степени риска всех ви­дов деятельности и оценкой их последствий, выбора вида страхования, финансовых расчетов в области страхования, самострахованием. Многие вопросы менеджер по риску решает вместе с ответственным за кадровую работу, инже­нером по технике безопасности и др.

Значительно уменьшить риск можно квалифицирован­ной работой в области управления, минимизируя физи­ческие виды риска передачей части риска другим инди­видуумам или организациям путем хеджирования (см. ниже), страхо­ванием бизнеса, а также страхованием служащих.

Обычный риск в бизнесе может быть уменьшен, если хорошо поставлена работа в области управления. Эффектив­ное прогнозирование и планирование дают возможность финансовому менеджеру предвидеть и приспособиться к экономическим колебаниям или изменениям вкусов кли­ентов. Активная деятельность по изучению и предвидение возможных действий конкурентов могут помочь бизнесу адекватно на них отреагировать. Хорошо продуманные социально-экономические программы для служащих и рабо­чих способствуют предотвращению проявления недоволь­ства работников, включая забастовки.

Важное значение в уменьшении риска имеет правильное управление финансами, что было рассмотрено в предыду­щей главе. Ключевую роль здесь играет финансовый ме­неджер. Он может уменьшить потенциальные финансовые трудности путем своевременного направления долго­срочных инвестиций в прибыльные предприятия, а также правильного определения комбинаций разумного риска и надежности при использовании финансовых ресурсов фирмы. Кроме того, финансовый менеджер при правильном управлении оборотным капиталом может обеспечить нали­чие необходимого количества активов для покрытия не­предвиденных финансовых потерь фирмы.

Рассмотрим некоторые практические вопросы, с кото­рыми сталкивается предприниматель, начиная свой бизнес. В первую очередь это ответственные, связанные с приня­тием на себя полного риска решения о размещении и использовании материальных, сырьевых, финансовых, кадровых и других ресурсов. *Главная проблема разумного распределения ресурсов в бизнесе связана с вечной пробле­мой - конфликтом между неограниченными желаниями и ограниченными возможностями*. Здесь чаще всего возникает несколько вопросов общего плана, которые нужно знать и помнить любому предпринимателю:

-какие конкретно товары (или услуги) будут произво­диться (предоставляться);

-кому эти товары или услуги будут предназначены;

-каким образом товары (или услуги) будут произво­диться (осуществляться);

-насколько нужно ежегодно увеличивать поступления ресурсов (материалов, сырья, финансов, кадров и т. д.) для обеспечения роста производства.

Правильная постановка этих вопросов и их учет при организации дела могут уменьшить риск предпринимателя уже на самом начальном этапе бизнеса. В США использо­вание и размещение ресурсов весьма эффективно, что свя­зано с несколькими факторами, среди которых выделяют­ся:

-суверенитет потребителя (его свобода выбора любого продукта или услуги);

-необходимость получения прибыли, без чего любая фирма быстро разорится;

-конкуренция и производительность труда.

В этом отношении нередко ма­лые фирмы, в которых ведущую роль играют предприни­матели, управляют ресурсами более эффективно.

Важное место в начальный период любой предпри­нимательской деятельности занимает определение шансов на коммерческий успех всего дела, или, иными словами, степени коммерческого риска, результатов инвестиционной политики фирмы или ее хозяйственной деятельности.

**3. УМЕНЬШЕНИЕ РИСКА БЕЗ ПОМОЩИ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ**

Фирма может уменьшить свои потери, используя метод самострахования, связанный с образованием специального резервного фонда и покрытием убытков за счет части своих оборотных финансовых средств. Самострахование логично, когда стоимость страхуемого имущества относи­тельно невелика по сравнению с имущественными и фи­нансовыми параметрами всего бизнеса. Например, круп­ной корпорации нецелесообразно через страховую компа­нию страховать от пожара свое оборудование, которое установлено в небольшом арендованном ею помещении. Самострахование также имеет смысл, когда вероятность убытков чрезвычайно мала, когда фирма владеет большим количеством однотипного имущества. Так, транснациональ­ные нефтяные компании, владеющие несколькими сотнями танкеров, практикуют самостраховку. Расчет очень простой и логичный: потеря одного танкера в год, что маловероятно, обойдется компании дешевле, чем плата страховых взносов за все танкеры.

Что такое *хеджирование* (в переводе - ограждение от потерь)? Эта форма страхования у нас практически не известна. К примеру, фирмы, специализирующиеся на обработке сырья, страхуют прогнозируемый уровень дохо­дов передачей риска другой стороне, используя хеджи­рование. В США сырьевые материалы обычно покупаются и продаются на сырьевых товарных биржах, крупнейшими из которых являются Чикагская и Нью-Йоркская. Предпо­ложим, что на сырьевой бирже в Чикаго в конце октября 1985 года цена на зерно, которое должно быть доставлено в октябре 1986 года, была установлена 10 долл. за бушель. Условная хлебопекарная компания заключает фьючерсный контракт на поставку зерна в октябре 1986 года. На осно­вании указанного контракта компания получает право на фиксированное количество зерна по оговоренной цене и может защитить себя от вероятных коммерческих неуря­диц вследствие возможного неурожая или возможных ко­лебаний цен в будущем году. Поставщик, в свою очередь, гарантирует себе получение фиксированной цены на зерно даже в случае ее падения при перепроизводстве.

Цены, фиксируемые в фьючерсах, могут колебаться на рынке в соответствии с изменениями соотношения спроса и предложения. Предположим, к декабрю 1985 года спрос на октябрьское 1986 года зерно может вырасти и покупа­тели фьючерса могут заплатить уже большую цену (12 долл.) за доставку зерна к указанному сроку, если не успе­ли заключить сделку в октябре. Изменения биржевых цен указываются в большинстве американских газет и присталь­но изучаются бизнесменами и индивидуальными инвесто­рами. Необходимо отметить, что такие колебания цен привлекают к сырьевым рынкам и биржам спекулянтов. Дело в том, что цены во фьючерсных контрактах гаранти­рованы. Поэтому спекулянты скупают фьючерсы и в слу­чае рыночного роста цен продают их потребителям, по­лучая всю или часть разницы.

Встречаются и другие разновидности хеджирования. Бизнесмены могут застраховаться от колебаний цен путем заключения контрактов «с условным требованием» (долго­срочных соглашений между покупателями и поставщи­ками), в которых указываются количество и цены на продаваемые товары или услуги. Продавец и покупатель получают от таких контрактов взаимную выгоду. Например, 20-летний контракт «с условным требованием» между электрической компанией и поставщиком угля обеспечи­вает необходимые поставки угля для этой компании и одновременно гарантированный рынок для поставщика угля.

Кроме того, в США распространен перевод части фи­нансового риска при дорогостоящих наукоемких разработках на другие компании, которые в случае неудачи всего проекта возьмут на себя часть финансовых потерь (венчурные или рисковые компании).