



## ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ, ПРАВО

УДК 658.1

### ОБЩАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕГИОНАЛЬНОГО ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА

*А.С. Афанасьев, канд. экон. наук  
БрГУ, Братск*

*Рассмотрена система управления рисками как составляющая общей системы менеджмента предприятия. Определены принципы управления рисками организаций и производств, действующих в строительной отрасли. На их основе предложена общая модель организации процесса управления рисками на предприятиях регионального инвестиционно-строительного комплекса.*

**Ключевые слова:** хозяйственный риск, система управления рисками, процесс управления рисками, региональный инвестиционно-строительный комплекс.

Стремление России сформировать рыночную экономику инновационного типа существенно усиливает требования к эффективности хозяйственной деятельности отечественных предприятий, нацеливает их на повышение конкурентоспособности производства путем активного внедрения и развития новых технологий, выпуска и освоения инновационной продукции. Очевидно, что это ведет к росту и расширению их спектра потенциальных рисков российских предприятий. Это закономерно, поскольку новаторство всегда сопряжено с риском, особенно в рыночной среде. Поэтому современный бизнес можно сравнить с фрегатом, идущим по волнам рыночной стихии с ее штормами и подводными рифами. В этих условиях внедрение в хозяйственную практику предприятий даже элементов системы управления рисками, не говоря уже о формировании ее в целостном виде, имеет особую ценность и сравнимо с маяком, дающим в сложной ситуации ориентир и эффективный инструментарий для выживания и достижения успеха.

В свете сказанного для российских предприятий весьма актуальными становятся модели, методы и алгоритмы управления рисками. Не являются исключением и предприятия регионального инвестиционно-строительного комплекса (ИСК), под которым в соответствии с [1, с. 32] понимается определенная совокупность производств и организаций различной отраслевой принадлежности, действующих в сфере строительства, а также органов управления ими, обеспечивающих осуществление на территории конкретного региона инвестиционной деятельности в форме капитальных вложений, результатом которой является строительная продукция. Вместе с тем, существующее методическое обеспечение в данной области затрагивает в основном вопросы оценки исключительно финансовых и инвестиционных рисков, тогда как методики оценки других факторов хозяйственного риска (ФХР) предприятия практически отсутствуют. В то же время, хозяйственный риск – это совокупный риск предприятия, важнейший параметр его функционирования, позволяющий

делать выводы об эффективности и результативности его финансово-хозяйственной деятельности, конкурентоспособности и стратегической устойчивости. Поэтому важно уметь оценивать и управлять всеми его составляющими (экономическими, техническими, технологическими рисками и т. д.). Причем важна сопоставимость полученных результатов по разным видам риска, иначе невозможно организовать системное управление всей совокупностью рисков предприятия и оперативно получать информацию о текущем уровне его хозяйственного риска. Необходимость поиска и развития возможных путей решения обозначенной проблемы и определяет актуальность выбранной темы исследования.

Целью работы является изложение теоретических основ формирования системы управления рисками на предприятиях регионального ИСК в форме описания общей модели управления рисками на соответствующих предприятиях. Данная цель определила необходимость решения следующих задач:

- 1) уточнение понятия «система управления рисками предприятия»;
- 2) определение принципов управления рисками организаций и производств, действующих в сфере строительства;
- 3) формирование на основе данных принципов общей модели управления рисками предприятий регионального ИСК.

Согласно ГОСТ Р 51897–2002 «Менеджмент риска. Термины и определения», под системой управления рисками предприятия в общем смысле следует понимать «набор элементов системы менеджмента организации в отношении риск-менеджмента». Данное определение предельно общее и требует уточнения для реализации цели настоящего исследования. Поэтому под системой управления рисками предприятия предлагается понимать комплекс взаимосвязанных элементов общей системы менеджмента предприятия, отражающих различные стороны управленческих отношений, складывающихся в производ-

ственной системе по поводу снижения неблагоприятной и усиления благоприятной составляющей факторов хозяйственного риска с целью приведения его уровня к приемлемому для собственников и руководства предприятия значению. Исходя из этого определения, можно утверждать, что организация системы управления рисками на предприятиях регионального ИСК, как и любой системы управления, подчиняется определенным принципам (базовым правилам, методическим основам организации данной системы). При этом принципы формирования системы управления рисками на предприятии можно разделить на общие, касающиеся управления в целом, частные, связанные непосредственно с организацией рассматриваемой системы, и конкретные, отражающие особенности управления рисками на конкретном предприятии.

Поставленная цель требует исследования именно частных принципов организации системы управления рисками на предприятиях регионального ИСК, которые отражают требования к внутреннему устройству и функционированию системы управления рисками и дополняют общие принципы управления (принцип научной обоснованности управления, принцип системного подхода к решению управленческих задач и т. д.) и принципы всеобщей теории организации (принципы совместимости, актуализации, лабильности и т. д.), тесно связаны с ними и между собой. Проведенная работа позволила выявить следующие основные из них:

- 1) единство системы управления рисками с общей системой менеджмента предприятия (принцип единства). Означает, что система управления рисками – необходимый компонент общей системы менеджмента предприятия, повышающий ее эффективность. При этом она является относительно самостоятельной подсистемой общей системы менеджмента предприятия и тесно взаимосвязана с системой разработки и реализации управленческих решений, встраиваясь в

последнюю: с одной стороны, участвует в процессе разработки управленческих решений (экспертиза решений на предмет выявления и оценки связанных с ними ФХР), а с другой – выполняет функцию обратной связи для процесса реализации принятых решений, что способствует накоплению опыта общей системой менеджмента предприятия и учету его в последующих циклах функционирования;

2) иерархичность системы управления рисками. Данный принцип обусловлен необходимостью организации процесса управления рисками на двух соподчиненных уровнях – исполнительном и координирующем. На исполнительском уровне осуществляются две основные функции: непрерывно-дискретный контроль уровня хозяйственного риска и управление рисками при разработке и реализации управленческих решений. Функции данного уровня обеспечивают выполнение конкретных процедур анализа риска в ходе реализации уже принятых решений и при подготовке новых, значимых для предприятия. На координирующем уровне осуществляются командно-контрольные процедуры согласования работы различных элементов системы управления рисками в соответствии с целями предприятия (определяются сроки, состав, последовательность выполнения процедур процесса управления рисками, собирается и систематизируется необходимая нормативная, справочная и текущая информация, организуется процесс разработки и реализации антирисковых мероприятий и т. д.);

3) сегментация системы управления рисками на подсистемы стратегического и тактического управления рисками. Этот принцип означает, что организация этой системы должна обеспечивать реализацию процесса управления рисками на стратегическом и тактическом уровнях управления предприятием. Данное положение отличает нашу позицию от мнения авторов, которые полагают, что управление рисками (или, как модно сейчас говорить, риск-менеджмент) является составляющей

исключительно стратегического менеджмента. При этом на стратегическом уровне управления рисками задается приемлемый для предприятия уровень совокупного риска, определяются потенциальные факторы хозяйственного риска и его профиль, формируется нормативно-справочная база по управлению рисками (НСБД), разрабатываются превентивные антирисковые мероприятия, устанавливаются критерии управления рисками. На тактическом уровне выполняются контрольно-координационные действия по исполнению намеченных на стратегическом уровне мероприятий, сопоставлению фактических критериев риска с установленными, проводятся анализ текущего профиля хозяйственного риска, определяется влияние на него текущих управленческих решений, осуществляются необходимые корректирующие воздействия на финансово-хозяйственные процессы предприятия и т. д.;

4) непрерывность процесса управления рисками. Опираясь на ГОСТ Р 51897–2002, управление рисками можно рассматривать как скоординированные действия по руководству и управлению организацией в отношении риска, т. е. как одну из функций управления на предприятии. Соответственно, можно утверждать, что процесс управления рисками – это сложный, целенаправленный, непрерывный социально-экономический и организационно-технический процесс воздействия субъекта системы управления рисками на элементы хозяйственного риска предприятия, осуществляемый по определенной технологии, с помощью системы методов и технических средств, в целях достижения приемлемого уровня хозяйственного риска. Это и обуславливает необходимость данного принципа, практической реализацией которого должны выступать системность, взаимосвязанность и комплексность всех проводимых на предприятии антирисковых действий;

5) принцип развития культуры управления рисками на предприятии. Культура управления рисками – это сложное, многоаспектное понятие, под которым в

общем случае подразумевается часть корпоративной культуры, связанная с пониманием сотрудниками предприятия его рисков и осознанием необходимости управления ими. Уровень ее развития – это один из индикаторов эффективности системы управления рисками на предприятии, поэтому без ее формирования невозможно создание полноценной системы управления рисками. В этой связи звено управления, осуществляющее функцию управления рисками (служба управления рисками, риск-менеджер и т. п.), должно проводить систематическую работу по стимулированию осведомленности сотрудников предприятия о потенциальных ФХР в его деятельности, возможных методах воздействия на них и т. д. В идеале каждый сотрудник должен воспринимать процесс управления рисками как неотъемлемый элемент своей повседневной деятельности. В этом основная стратегическая задача функционального звена, отвечающего за управление рисками на предприятии.

На основе изложенных принципов автором разработана общая модель управления рисками на предприятиях регионального ИСК, представляющая собой описание общего алгоритма управления хозяйственным риском. В рамках этой модели можно выделить следующие основные этапы:

1) встраивание инструментов управления рисками в стратегию развития предприятия и корпоративную культуру;

2) определение программы тактических действий по управлению рисками предприятия на основе декомпозиции стратегии его развития;

3) реализация оперативных задач по управлению рисками;

4) обеспечение механизма обратной связи через адаптацию программы тактических действий по управлению рисками предприятия и системы его стратегиче-

ских планов (при необходимости) к ключевым изменениям внешней и внутренней среды организации, а также развитие корпоративной культуры управления рисками.

Предлагаемая общая модель управления рисками на предприятиях ИСК в укрупненном виде представлена на рис. 1.

Механизм реализации первого этапа предлагаемой общей модели управления рисками на предприятиях регионального ИСК, в частности, предполагает:

а) формирование (создание или определение) функционального звена, отвечающего за организацию и реализацию процесса управления рисками (далее – служба управления рисками, или СУР);

б) формулирование собственниками основных приоритетов стратегического развития предприятия и определение, исходя из них и сложившейся среднеотраслевой нормы прибыли, уровня ожидаемой нормальной прибыли и максимально допустимого (приемлемого с их точки зрения) отклонения от данной величины, то есть порога риска;

в) разработка (уточнение, модификация) руководством предприятия на основе данных критериев стратегии его развития, то есть системы стратегических решений по основным направлениям развития организации. При этом все стратегические решения перед их включением в состав стратегии развития предприятия должны подвергаться экспертной оценке со стороны СУР с целью выявления возможных изменений в профиле хозяйственного риска предприятия и анализа их влияния на его уровень с обязательной проверкой на соответствие установленному порогу риска.

Предлагаемый алгоритм действий по управлению рисками на стратегическом уровне в рамках общей системы менеджмента предприятий ИСК приведен на рис. 2.

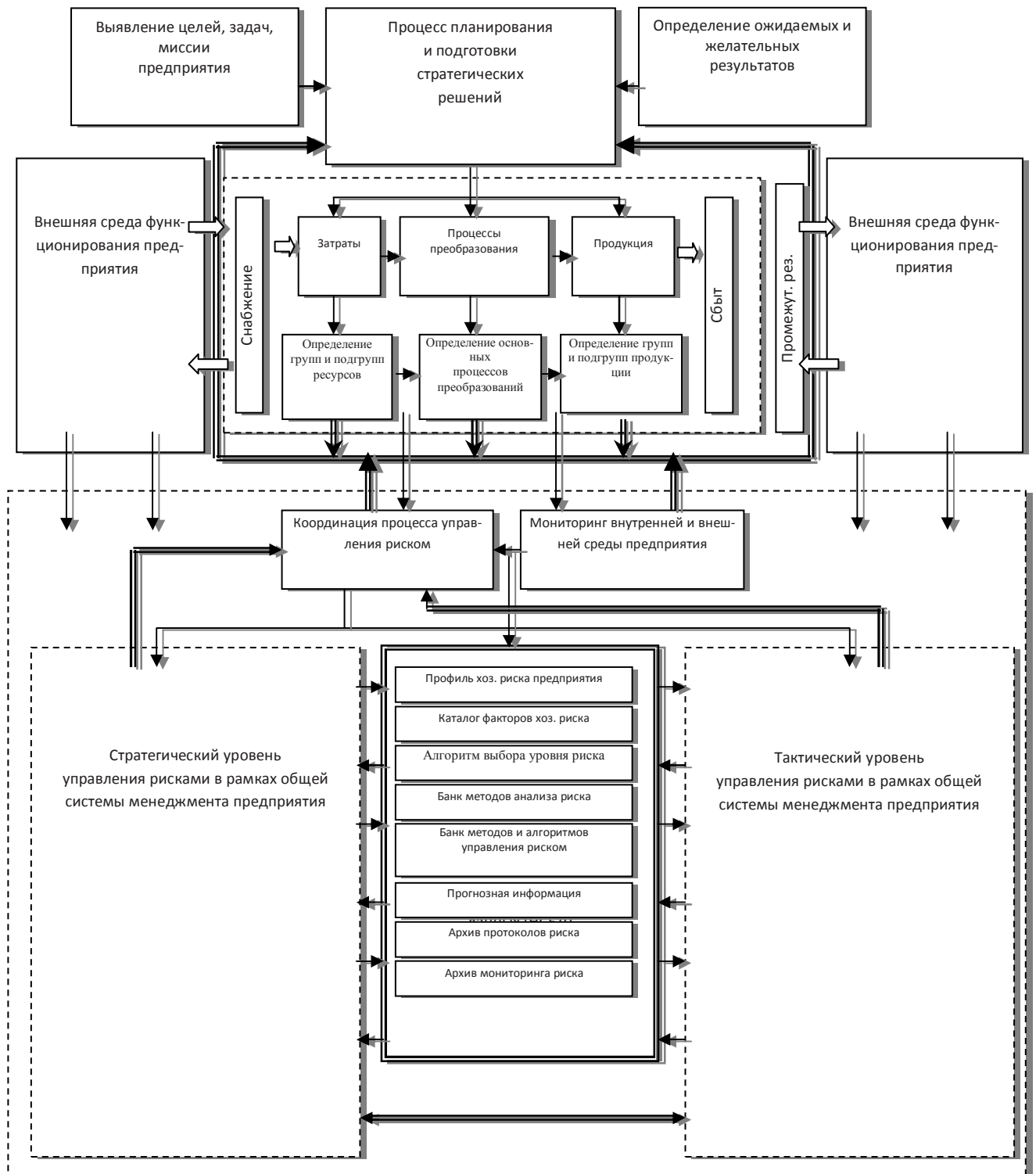
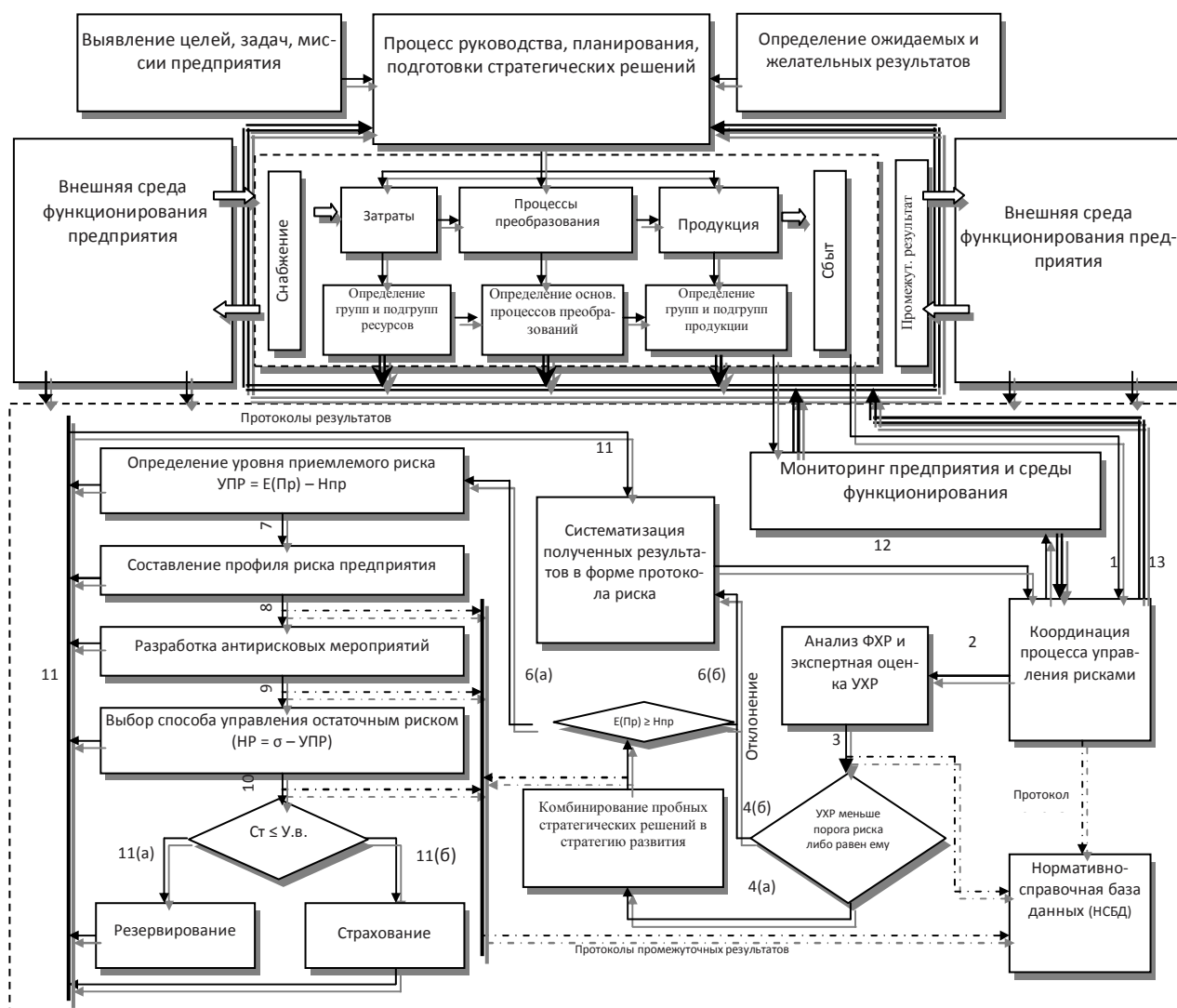


Рис. 1. Общая модель управления рисками на предприятиях регионального инвестиционно-строительного комплекса (укрупненный вид).



**Условные обозначения:**

ФХР – факторы хозяйственного риска; УХР – уровень хозяйственного риска;  $E(Pr)$  – математическое ожидание прибыли;  $Npr$  – уровень нормальной прибыли;  $UPR$  – уровень приемлемого риска;  $NR$  – непокрытый (остаточный) риск;  $\sigma$  – среднеквадратическое отклонение ожидаемой прибыли;  $U.v.$  – упущенная выгода от резервирования активов;  $S.t.$  – размер страховой премии.

**Рис. 2. Общая схема управления рисками на стратегическом уровне управления предприятий регионального инвестиционно-строительного комплекса.**

Важным этапом при организации и осуществлении стратегического управления рисками является определение и актуализация профиля хозяйственного риска предприятия (шаг 7 на рис. 2). Последний представляет собой перечень ФХР, ранжированных по степени значимости, в зависимости от вероятности их возникновения и уровня возможного наносимого ущерба. Его основное предна-

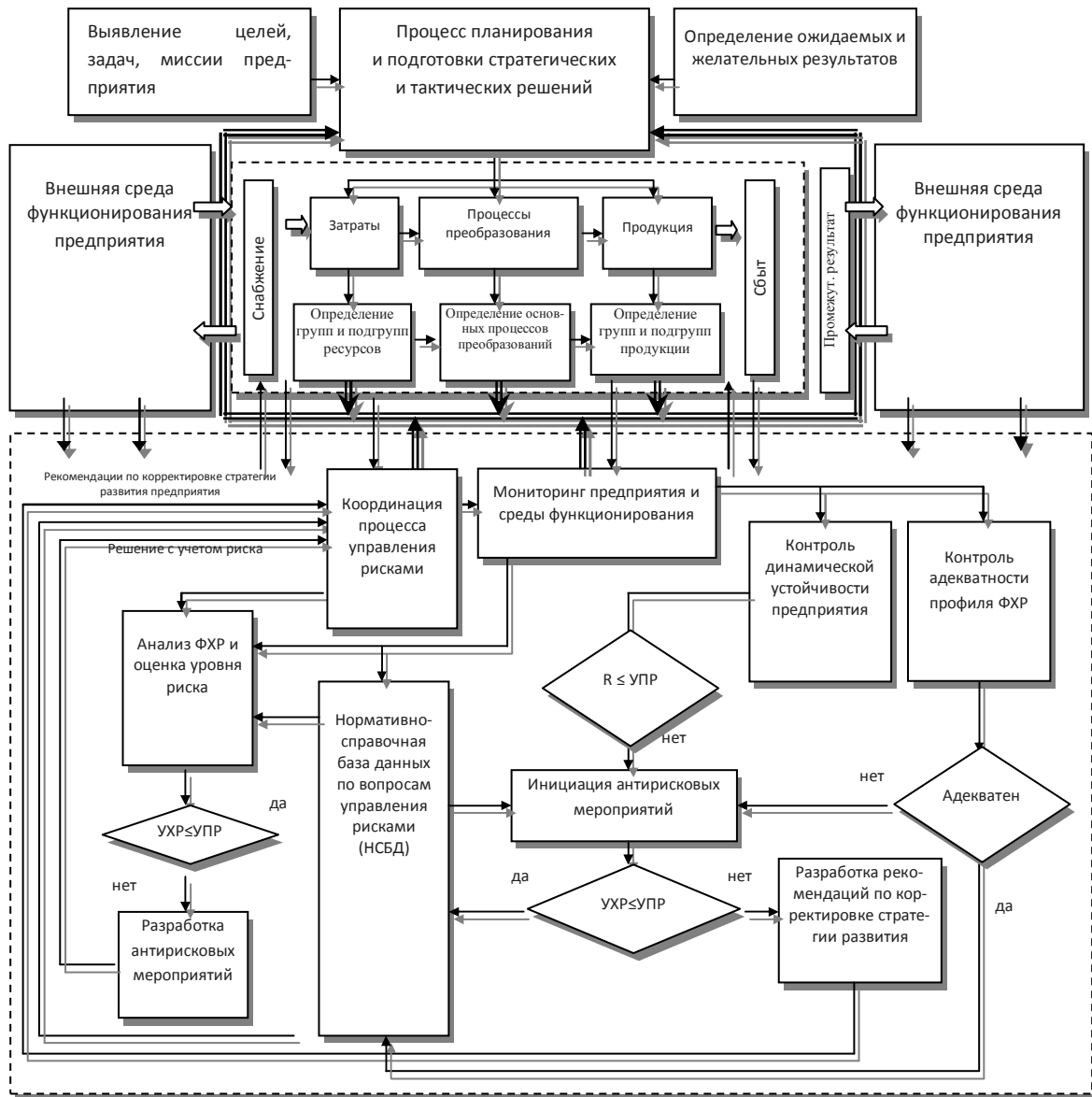
значение – акцентировать внимание руководства и сотрудников предприятия на наиболее опасных факторах, поэтому при описании делается упор на выявление неблагоприятных последствий риска.

Необходимо помнить, что профиль хозяйственного риска предприятия является динамичным, поэтому его рекомен-

дуется ежегодно уточнять (актуализировать).

Механизм реализации последующих этапов предлагаемой общей модели управления рисками (со второго по четвертый включительно) предполагает ор-

ганизацию и обеспечение процесса управления рисками на тактическом уровне управления исследуемых предприятий. Схематично предлагаемый алгоритм действий по реализации указанного процесса приведен на рис. 3.



**Условные обозначения:**

УХР и УПР – уровень хозяйственного и приемлемого риска соответственно; R – коэффициент риска.

**Рис. 3. Общая схема управления рисками на тактическом уровне управления предприятий регионального инвестиционно-строительного комплекса.**

Таким образом, в рамках тактического уровня управления предприятием можно выделить две основные составляющие процесса управления рисками: текущее управление и контроль над реализацией всего процесса управления рисками в целом.

Рассмотрим первую составляющую этого процесса. Текущее управление рисками включает оценку, обработку, принятие и коммуникацию риска. Соответственно, оценка риска представляет собой общий процесс его анализа и оценивания. Анализ риска – это систематическое использование информации для определения его источников и количественной оценки, а оценивание риска – процесс сравнения количественно оцененного риска с установленными критериями и определение его значимости. Информация может включать в себя исторические данные, результаты теоретического анализа, информированное мнение и касаться причастных сторон.

В свою очередь, оценку риска следует начинать с выявления потребности в ее проведении. Для этого определяется категория риска в соответствии с таблицей 1. Оценке подлежат риски только категорий A/D, A/E, A/F, B/D, B/E, B/F, как наиболее значимые для предприятия.

Оценка риска содержит детальный качественный и количественный анализ для выявления степени значимости его составляющих. В общем случае качественный анализ риска производят с использованием структурного или функ-

ционального подходов или их комбинации. При необходимости углубленной оценки риска дополнительно проводится его логический анализ. При наличии данных для количественного анализа производится вычисление значения риска. Если таких данных нет, риск отправляют на обработку (применяют методы снижения, оптимизации и т. д.).

В процессе количественного анализа оценивают вероятности и последствия риска (в общем случае экспертно, либо на основании эмпирических данных). Для упрощения данной процедуры рекомендуется ограничиться оценкой вероятности ущерба и его размера. Далее производят расчет риска, который в общем случае определяется как произведение его вероятности на размер последствий. После этого производят оценивание риска, то есть сравнение количественно оцененного риска с установленными критериями для определения значимости риска. Если риск приемлем (удовлетворяет установленным критериям), то принимают решение о его сохранении, иначе риск обрабатывают. Для проведения оценки риска автором разработана форма рабочего листа (таблица 2) и вспомогательные таблицы 3 – 7 для ее заполнения. Оценку риска производят в стоимостном выражении и в баллах. Балльная оценка необходима для установления очередности обработки риска, а также для акцентирования внимания при его контроле.

Таблица 1

*Матрица для определения категории риска в процессе его идентификации*

| Последствия<br>риска | Вероятность события (угроза) |                       |                       | Вероятность события (возможности) |                       |                       |
|----------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                      | высокая<br>(вероятно)        | средняя<br>(возможно) | низкая<br>(отдаленно) | высокая<br>(вероятно)             | средняя<br>(возможно) | низкая<br>(отдаленно) |
| Высокий<br>уровень   | A                            | A                     | B                     | D                                 | D                     | E                     |
| Средний<br>уровень   | A                            | B                     | C                     | D                                 | E                     | F                     |
| Низкий<br>уровень    | B                            | C                     | C                     | E                                 | F                     | F                     |



Таблица 2

Форма рабочего листа для оценки риска

| Источник риска и его категория<br>(A/D, A/E, A/F, B/D, B/E, B/F)  |                                 |   |                        |   |                           |                  |                   |  |  |  |   |  |                    |   |
|---|---------------------------------|---|------------------------|---|---------------------------|------------------|-------------------|--|--|--|---|--|--------------------|---|
| Наименование фактора хозяйственного риска<br>(события, опасности) | Возможные причины фактора риска | Негативные последствия проявления риска |                        |   |                           |                  |                   |  | Способы и средства обнаружения и локализации фактора риска | Рекомендации по предупреждению (снижению) тяжести негативных последствий фактора риска | Вероятность возникновения риска, оцененная расчетным или экспертным путем, в баллах | Вероятность своевременного обнаружения риска, оцененная расчетным или экспертным путем, в баллах | Оценка риска, руб. | Оценка риска, в баллах (столб. 9* столб. 12* столб. 13) |
|   |                                 | Стоимость ущерба, руб.                  | Вид ущерба (категория) |   | На рассматриваемом уровне | На высшем уровне | На уровне объекта | Оценка тяжести последствий риска, балл |  |  |   |  |                    |   |
| 1   | 2                               | 3                                       | 4                      | 5 | 6                         | 7                | 8                 | 9                                      | 10   | 11   | 12  | 13   | 14                 | 15  |
|   |                                 |   |                        |   |                           |                  |                   |  |  |  |   |  |                    |   |

Таблица 3

Шкала определения категории экономического ущерба от проявления неблагоприятных последствий риска

| Категория экономического ущерба | Характеристика экономического ущерба (согласно видам ущерба коммерческой организации по ГОСТ Р 22.10.01–2001 «Безопасность в чрезвычайных ситуациях. Оценка ущерба. Термины и определения»)   |
|---------------------------------|---|
| I                               | Допустимый ущерб: ущерб, не превышающий средств, имеющихся для его возмещения   |
| II                              | Недопустимый ущерб: ущерб, который не может быть возмещен полностью за счет средств, имеющихся для его возмещения, а не возмещенная величина не превышает расчетную прибыль за время восстановления ее до начальной доходности  |
| III                             | Критический ущерб: ущерб, который не может быть возмещен полностью за счет средств, имеющихся для его возмещения, а не возмещенная величина превышает расчетную прибыль организации за время восстановления ее до начальной доходности, но не превышает ее рыночную стоимость |
| IV                              | Катастрофический ущерб: ущерб, который превышает стоимость средств, имеющихся для возмещения, а также все другие финансовые и имущественные возможности организации по возмещению ущерба вместе взятые, что приводит к банкротству организации                                |

Таблица 4

*Шкала определения категории  
неэкономического ущерба от проявления неблагоприятных последствий риска*

| <b>Категория<br/>неэкономического<br/>ущерба</b> | <b>Характеристика<br/>неэкономического ущерба</b>   |
|--|---|
| I  | Ущерб репутации предприятия, окружающей среде, а также угроза здоровью и жизни людей отсутствует  |
| II   | Ухудшение репутации предприятия   |
| III  | Ущерб окружающей среде  |
| IV   | Угроза жизни и здоровью людей   |
| V  | Ухудшение репутации предприятия и угроза жизни и здоровью людей, или ухудшение репутации предприятия и ущерб окружающей среде, или угроза жизни и здоровью людей и ущерб окружающей среде |

Таблица 5

*Матрица для установления категории неблагоприятных последствий риска*

| <b>Категория<br/>экономического ущерба</b> | <b>Категория неэкономического ущерба в баллах</b> |     |     |     |    |
|--|---|-----|-----|-----|----|
|  | I   | II  | III | IV  | V  |
| I  | 1   | 2   | 3–4 | 5–6 | 10 |
| II   | 2   | 3–4 | 5–6 | 7–8 | 10 |
| III  | 3–4   | 5–6 | 7–8 | 9   | 10 |
| IV   | 10  | 10  | 10  | 10  | 10 |

Таблица 6

*Оценка вероятности риска в баллах*

| <b>Виды риска<br/>по вероятности<br/>возникновения</b>                     | <b>Ожидаемая вероятность риска,<br/>оцененная расчетом или экспери-<br/>ментальным<br/>путем</b> | <b>Оценка<br/>вероятности в<br/>баллах</b> |
|--|--|--|
| Риск практически невероятен  | Менее 0,00005  | 1  |
| Риск маловероятен  | От 0,00005 до 0,001  | 2  |
| Риск имеет малую вероятность,<br>обусловленную только точностью<br>расчета | От 0,001 до 0,005  | 3  |
| Умеренная вероятность риска  | От 0,005 до 0,01   | 4  |
| Риск возможен, но ранее не наблю-<br>дался                                 | От 0,001 до 0,005  | 5  |
| Риск возможен, при этом он на-<br>блюдался ранее                           | От 0,001 до 0,0005   | 6  |
| Риск вполне вероятен   | От 0,005 до 0,01   | 7  |
| Высокая вероятность риска  | От 0,01 до 0,10  | 8  |
| Вероятны повторные риски   | Более 0,11   | 10   |

Оценка вероятности своевременного обнаружения риска в баллах

| Виды риска по вероятности обнаружения                  | Вероятность обнаружения риска, оцененная расчетным или экспертным путем | Оценка вероятности в баллах |
|--|---|-----------------------------|
| Очень высокая вероятность выявления риска при контроле | Более 0,95  | 1                           |
| Высокая вероятность выявления риска при контроле       | От 0,95 до 0,85   | 2–3                         |
| Умеренная вероятность выявления риска при контроле     | От 0,85 до 0,45   | 4–6                         |
| Высокая вероятность пропустить риск при контроле       | От 0,45 до 0,25   | 7–8                         |
| Очень высокая вероятность пропустить риск при контроле | Менее 0,25  | 9–10                        |

В процессе оценки риска (факторов хозяйственного риска) должны быть решены следующие основные задачи:

- выработаны рекомендации по внесению изменений в структуру или процесс функционирования объекта управленческого решения и его составных частей, направленные на снижение вероятности и тяжести последствий реализации ФХР, в частности, при внедрении и освоении инновационных проектов;

- оценена достаточность экономических мероприятий по развитию предприятия и предусмотренных в системе технологического обслуживания контрольно-диагностических и профилактических операций, направленных на предупреждение отказов и сбоев в технологическом цикле;

- проведен анализ возможных или наблюдаемых ошибок персонала при эксплуатации, техническом обслуживании и ремонте технических средств, оценены их возможные последствия;

- предложены рекомендации по способу обработки и контролю наиболее значимых (в соответствии с полученной оценкой) ФХР предприятия.

Вторая составляющая тактического управления рисками на предприятиях регионального ИСК (связанная с контролем) включает контроль текущего уровня

хозяйственного риска на основе коэффициента риска и контроль адекватности профиля хозяйственного риска на основе непрерывно-дискретного мониторинга состояния его компонентов. Коэффициент риска предложен и обоснован автором, его значение можно вычислить по следующей формуле [2]:

$$R = 1 - \frac{(1 + 3\tau - 2\rho) \cdot (1 + \gamma)}{4}, \quad (1)$$

где R – коэффициент риска;  $\tau$  – коэффициент ранговой корреляции Кендалла, вычисляемый в данном случае ( $n = 10$ ) по формуле

$$\tau = \frac{\sum_{i=1}^n \text{sgn}(1 + r_i - s_i)}{\sqrt{22,5 \cdot \left(90 - \sum_{k=1}^m t_k(t_k - 1)\right)}}, \quad (2)$$

здесь  $r_i, s_i$  – номера рангов, занимаемых  $i$ -м показателем соответственно в НДУ и фактическом ряду,  $i = 1, 2, \dots, n$ ;  $n$  – количество показателей в исследуемых рядах, равное 10;  $m$  – число групп неразличимых значений рангов в фактическом ряду;  $t_k$  – число рангов в  $k$ -й группе неразличимых значений рангов в фактическом ряду,  $k = 1, 2, \dots, m$ ;  $\rho$  – коэффициент ранговой корреляции Спирмена, до-

ли единицы, вычисляемый применительно к НДУ по формуле

$$\rho = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (r_i - s_i)^2 + \frac{1}{12} \sum_{k=1}^m t_k (t_k^2 - 1)}{165}, \quad (3)$$

где  $\gamma$  – гамма-статистика, рассчитываемая по формуле

$$\gamma = \frac{P - I}{P + I}, \quad (4)$$

где  $I, P$  – соответственно число инверсий и проверсий в фактическом ряду показателей по сравнению с нормативным рядом.

В свою очередь, НДУ – это норматив динамической устойчивости, разработанный для оценки уровня хозяйственного риска предприятия. Он представляет собой нормативный ряд показателей, строго ранжированных в соответствии с эталонной динамикой состояния финансовой системы предприятия, под которой понимается наилучшее распределение всех показателей, характеризующих это состояние, по темпам прироста. Данный норматив выражает требование к режиму работы предприятия и соответствует иде-

альной модели функционирования его финансовой системы (в этом случае уровень хозяйственного риска гипотетически равен нулю). Определив степень близости реальной и заданной НДУ динамики показателей, можно оценить уровень хозяйственного риска, который будет соответствовать наблюдаемому отклонению. Реальная динамика показателей, входящих в состав НДУ, определяется путем расчета их фактических темпов прироста с последующей заменой на ранги. Общий вид НДУ представлен в таблице 8.

Интерпретацию значений коэффициента риска проводят следующим образом. Уровень хозяйственного риска предприятия признают критическим, если  $0,75 \leq R \leq 1$  (требуются неотложные антирисковые мероприятия). Если  $R$  изменяется в интервале  $[0,28; 0,75]$ , уровень хозяйственного риска следует признать существенным, проведение антирисковых мероприятий целесообразно. И, наконец, если значение  $R$  находится на отрезке  $[0; 0,28]$ , уровень хозяйственного риска допустимый, антирисковые мероприятия не требуются.

Таблица 8

*Составляющие норматива динамической устойчивости предприятия*

| Ранг | Наименование показателя    | Источник (форма бухгалтерского баланса, формула расчета) |
|------|----------------------------|--|
| 1    | Чистая прибыль             | Форма № 2: с. 190  |
| 2    | Прибыль до налогообложения | Форма № 2: с. 140  |
| 3    | Прибыль от реализации      | Форма № 2: с. 050  |
| 4    | Выручка от реализации      | Форма № 2: с. 010  |
| 5    | Текущие активы             | Форма № 1: с. 290 – с. 252 – с. 244 – с. 230             |
| 6    | Собственный капитал        | Форма № 1: с.490 – с.465 – с.475 – с.252 – с.244         |
| 7    | Суммарная величина активов | Форма № 1: с. 300  |
| 8    | Кредиторская задолженность | Форма № 1: с. 620  |
| 9    | Дебиторская задолженность  | Форма № 1: с. 240  |
| 10   | Текущие пассивы            | Форма № 1: с. 690  |

Необходимо также отметить, что существенная роль в общей модели управления рисками на предприятиях регионального ИСК отводится НСБД, которая способствует реализации функции коммуникации риска, выступая своеобразным связующим звеном между процедурами рассматриваемого процесса, повышая его эффективность. Поэтому создание НСБД является обязательным. В ее состав должны входить стратегия развития предприятия, его философия и миссия, профиль хозяйственного риска, алгоритмы процессов управления рисками, банк моделей и методов оценки и обработки риска, архив протоколов риска, результатов контроля и мониторинга, прогнозная и иная информация. При этом НСБД должна формироваться заблаговременно, а затем постоянно пополняться и актуализироваться. В свою очередь, состав и порядок актуализации базы данных определяются на каждом предприятии индивидуально, исходя

из принятой политики в области управления рисками.

В заключение следует отметить, что использование в практической деятельности предприятий регионального ИСК предложенной общей модели управления рисками будет способствовать повышению эффективности реализации соответствующего процесса и обеспечит на этой основе рост устойчивости их функционирования в условиях рыночных отношений и перехода экономики России к инновационному типу развития.

#### Литература

1. Каверзина Л.А. Теория и методология реструктуризации инвестиционно-строительного комплекса в условиях экономического роста: монография Братск: БрГУ, 2008. 247 с.

2. Ковалевская О.С., Афанасьев А.С. Система риск-менеджмента на предприятии: монография. Братск: БрГУ, 2009. 152 с.

УДК 35.316

### БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИЯ: РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Е.Г. Грудистова, канд. экон. наук  
БрГУ, Братск*

*Представлен авторский взгляд на сущность организационной культуры, обоснована целесообразность выделения функции управления организационной культурой в качестве самостоятельной функции кадрового менеджмента, рассмотрено ее содержание в контексте формирования и развития культуры коммерческой организации.*

**Ключевые слова:** организационная культура, кадровый менеджмент, функции управления, планирование, отбор, адаптация, оценка, обучение, развитие персонала, формирование и развитие организационной культуры.

Одним из направлений совершенствования деятельности предприятий в современных условиях является формирование и развитие организационной культуры, обеспечивающей через реализа-

цию своих специфических функций (имиджевая, коммуникативная, мотивационная, адаптивная, интегрирующая и др.) долгосрочный успех компании, стабильность и эффективность бизнеса. Это