

УДК 658.012 «71»

**Межевов А.Д.**

(г. Москва)

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ УЩЕРБА  
ОТ РЕАЛИЗАЦИИ УГРОЗ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Аннотация.* Рассмотрены отличия категорий «угроза» и «риск». Предложена классификация угроз промышленной организации, определены подходы к их оценке. Отмечено, что стоимостная оценка потерь реализации угрозы включает в себя сумму убытков и затрат на возмещение ущерба. Под убытками в этом случае следует понимать отрицательные последствия, выраженные в денежном эквиваленте, которые наступили или могут наступить в результате реализации угрозы. Предложена система показателей оценки угроз и методика определения расходов на управление противодействием, включающая расчет коэффициента стабильности организации, затраты на покрытие и возмещения косвенных потерь.

*Ключевые слова:* доход, прибыль, организация, риск, угроза, ущерб, убытки, масштаб потерь, управление противодействием, коэффициент покрытия потерь.

**A. Mezhevov**

(Moscow)

THE METHODOICAL APPROACH TO THE ASSESSMENT  
OF THE DAMAGE FROM THE THREATS IMPLEMENTATION  
FOR THE INDUSTRIAL ORGANIZATION

*Abstract.* The article considers differences between the categories of threat and risk. The classification of threats of industrial organization is offered. Approaches to the assessment of threats are defined. It is determined that the cost estimation of the losses from the implementation of the threat includes the amount of losses and expenditure on damage compensation. It is proposed to understand the losses from the realization of the threat as the negative consequences, expressed in monetary terms, which have already occurred or may occur as a result of the threat implementation. The article offers the system of indicators for the evaluation of threats and methods of determining the costs of the management of the opposition, including the calculation of the stability of the organization, the cost of covering losses and for the reimbursement of indirect losses.

*Key words:* income, profit, organization, risk, threat, damage, losses, the scale of the losses, managing resistance, coefficient of covering losses.

Исследование применения категорий «риск» и «угроза» позволило определить основные отличия между ними. Первое заключается в степени вероятности их проявления: риск есть возможность образования ущерба, а угроза – возникновение ущерба с высокой вероятностью. Второе отличие выражается во времени их проявления – риск в коммерческой деятельности есть всегда, а угроза проявляется периодически [5].

Применение предлагаемой методики оценки касается многих угроз, среди которых можно выделить:

- угроза недозагрузки технологии предприятия из-за отказа в заключение договоров на поставку необходимых ресурсов;
- непредвиденная ситуация у поставщиков (технологическая невозможность производства необходимой для предприятия продукции);
- принятие решения поставщиком о разрыве договора на поставку;
- изменение условий договора – сроков, цен, объемов, требований к качеству поставляемой продукции; аварийность на транспорте;
- кризисная ситуация во взаиморасчетах с другими предприятиями;
- угроза отказа потребителей в заключение договоров по реализации продукции (услуг);
- негативные последствия диверсификации производства;
- угроза неполучения или несвоевременного получения оплаты за реализованную продукцию;
- угроза отказа покупателя от полученной и оплаченной им продукции (возврат);
- угроза ошибочного прогнозирования рыночной ситуации (налоги, тарифы, конкуренция, спрос);
- угроза снижения уровня управления предприятием;
- угроза отказа во внешних инвестициях;
- другие.

Оценка угрозы представляет собой совокупность экономических и аналитических мероприятий, позволяющих определить величину потерь от ее реализации или несвоевременного принятия мер по их нейтрализации.

Конечной целью оценки угроз является выбор необходимых механизмов противодействия, которые обеспечивают защиту организации с исключением или обеспечением допустимых для ее экономики потерь.

Многие изменения государственной экономической политики (изменение ставок отчислений действующих налогов, увеличение МРОТ, рост тарифов грузового и пассажирского транспорта, повышение платы за электроэнергию, услуги ЖКХ и т. д.) относятся к неизбежным угрозам, увеличивающим затраты бизнеса.

Наш подход к оценке угроз в краткосрочном периоде основывается на количественной и качественной оценке потерь при ее реализации и сводится к определению масштабов убытков, соотносению их с допустимыми для организации значениями экономических потерь (снижение дохода, уменьшение прибыли). Полученный результат дает возможность определить величину изменения экономических параметров организации и включить соответствующие механизмы управления противодействием.

При оценке угроз в долгосрочном периоде необходимо использовать известный механизм дисконтирования, подробно освещенный в ряде публикаций, в том числе в учебнике «Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика» [1].

Наши выводы основываются на том, что, если одна угроза обязательно приводит к проявлению других, то суммарный ущерб от их возникновения целесообразно учитывать при оценке потерь от первоначальной угрозы.

Все мероприятия, проводимые для ликвидации последствий от реализации угроз и восстановления эффективного функционирования организации, включаются в затраты на возмещение ущерба.

Следовательно, стоимостная оценка потерь реализации угрозы (Пу) должна включать в себя сумму убытков (Уб) и затрат на возмещение ущерба (Зв):

$$P_y = U_b + Z_v$$

Под убытками от реализации угрозы понимаем отрицательные последствия, выраженные в денежном эквиваленте, которые наступили или могут наступить в результате реализации угрозы [5]. Отрицательные последствия проявляются:

во-первых – в реальном ущербе (Ур), который можно определить как результат уменьшения доходов фирмы, впоследствии возмещаемый за счет прибыли (кредитов);

во-вторых – в упущенной выгоде (Ув), выражаемой в несостоявшемся увеличении доходов фирмы. Упущенная выгода включает в себя доходы, которые фирма получила бы при плановых условиях функционирования, если состояние среды не было нарушено.

Ущерб понимается нами как фактические или возможные экономические и социальные потери (сбой процесса нормальной хозяйственной деятельности, утрата того или иного вида собственности и т.д.) вследствие изменений в окружающей среде, выражающихся в нарушении ее (фирмы) целостности или ухудшении других направлений деятельности.

Затраты на возмещение ущерба «Зв» включают затраты на восстановление и финансирование системы управления обеспечения стабильности состояния фирмы. «Под стабильностью состояния понимаем способность системы сохранять параметры в определенных границах, противодействовать возмущениям (угрозам) и возвращаться в равновесное состояние в случае отклонений» [3].

Для целей прогнозирования оценки угроз можно использовать экспертные, расчетно-аналитические, статистические и экономико-математические методы; дополнительно применяются и другие подходы (исторической аналогии, теории вероятностей и т. д.) Например, при расчете некоторых затрат можно их корректировать на вероятность возникновения того или иного вида угроз или оценивать ущерб от реализации угрозы путем определения среднестатистического значения его уровня по отрасли.

Уровень стабильности организации предлагается определять рядом показателей.

1. «Коэффициент стабильности» ( $K_C$ ) рассчитывается делением размера потерь на чистую прибыль организации:

$$K_C = P_y / ПЧ,$$

где:  $P_y$  – стоимостная оценка размера потерь от реализации угрозы;  
ПЧ – чистая прибыль организации.

Определение масштаба потерь осуществляется на основе расчета размера убытков по каждой угрозе предпринимательской деятельности. Механизм управления противодействием вырабатывается на основе сравнения ( $K_C$ ) со шкалой (возможные варианты представлены в табл. 1).

Таблица 1

### Оценка масштаба потерь в соответствии со значением $K_C$

Оценка состояния стабильности	Значение коэффициента стабильности	Влияние на уровень стабильности организации	Предполагаемая реакция на возможные угрозы
Катастрофический	$K_C > 1$	Опасность возникновения потерь, за которые необходимо расплачиваться имуществом предприятия, опасность ликвидации и полного прекращения деятельности организации	Экстренное реагирование, обязательное отражение угроз вне зависимости от затрат на обеспечение стабильности организации

Продолжение табл. 1 на стр. 5

Окончание табл. 1

Оценка состояния стабильности	Значение коэффициента стабильности	Влияние на уровень стабильности организации	Предполагаемая реакция на возможные угрозы
Значительный	$0,5 < K_c \leq 1$	Опасность потерять всю прибыль, что вызовет необходимость получения кредита, возможную потерю ликвидности	Разработка комплекса мер для обеспечения стабильности организации путем отражения угроз
Вызывающий трудности	$0,2 < K_c \leq 0,5$	Убытки могут быть покрыты за счет прибыли, но может не хватить средств на развитие организации; допускается получение кредита	Отражение или смягчение возможных угроз. Необходимость сравнительного анализа затрат на возмещение ущерба при смягчении последствий реализации угроз. Выбор наиболее эффективного варианта управления противодействиями
Допустимые потери	$0 < K_c \leq 0,2$	Убытки незначительны – могут быть покрыты за счет части прибыли, отсутствует необходимость получения кредита	Отражение, смягчение или игнорирование угроз.

Чем ближе значение  $K_c$  к единице, тем более высоким является уровень влияния угрозы на деятельность организации и тем выше необходимость оперативного управления полным отражением угроз, так как последствия (потери) могут принять необратимый характер и привести к банкротству организации.

2. Чистая прибыль представляет собой собственные средства организации и рассчитывается по формуле:

$$Пч = ЧП_{\text{нп}} + (Пв - Н),$$

где:  $ЧП_{\text{нп}}$  – неиспользованная прибыль прошлых лет;

$Пв$  – валовая прибыль текущего периода;

$Н$  – налоги, выплачиваемые из валовой прибыли.

3. Коэффициент покрытия потерь от угрозы ( $K_{пу}$ ) определяется делением единицы на  $K_c$ , то есть обратное коэффициенту стабильности соотношение:

$$K_{пу} = 1/K_c = Пч/Пу.$$

Стоимостная оценка величины убытков от реализации угрозы ( $Y_6$ ) включает реальный ущерб ( $Y_p$ ) и упущенную выгоду ( $Y_v$ ), имеющих место при ее реализации, и определяется по формуле:

$$Y_6 = Y_p + Y_v,$$

где:  $Y_6$  – общий размер убытков;

$Y_p$  – реальный ущерб от реализации угрозы;

$Y_v$  – упущенная выгода от реализации угрозы.

Упущенная выгода в нашем исследовании представляет собой разницу между планируемой величиной валового дохода ( $ВД_{пл}$ ) и реально полученным ( $ВД_{реал}$ ) (без учета затрат на покрытие убытков) и определяется следующим образом:

$$Y_v = ВД_{пл} - ВД_{реал},$$

где  $Y_v$  – стоимостное выражение упущенной выгоды.

Понесенные потери или упущенная выгода при снижении объемов продаж и недополучении запланированной выручки рассчитываются произведением уменьшения объема продаж ( $\Delta Q$ ) на цену реализации единицы продукции ( $P_Q$ ):

$$Y_6 = (\Delta Q) * (P_Q)$$

Другие направления угроз, которые могут быть вызваны ростом цен на сырье и материалы, комплектующие изделия, повышением тарифов и т.д. (ПМЗ), рассчитываются по формуле:

$$ПМЗ = \Delta P_{yB} * Q_n$$

где:  $\Delta P_{yB}$  – стоимостное выражение величины повышения тарифов;

$Q_n$  – объемы используемого сырья, материалов и т. п., выраженных в натуральных измерителях, на которые выросли цены.

4. Затраты на покрытие потерь (Зп) составляют такое же стоимостное выражение, как  $Y_p$ , если есть необходимость полного покрытия понесенных потерь, или меньше, если требуется частичная компенсация для дальнейшего нормального функционирования организации. Общая величина затрат на покрытие потерь от угроз определяется по формуле:

$$Зп \max = \sum_{i=1}^n (Y_{p_i})$$

где,  $Y_p$  – реальный ущерб от реализации угрозы;  
 $n$  – количество угроз.

При отсутствии необходимости срочного покрытия убытков, значение Зп равняется 0 (значение коэффициента стабильности близко к нулю).

Потери, требующие возмещения, проявляются, как правило, в утрате оборудования, имущества, продукции и т. д. Расчет таких потерь проводится с обязательным определением стоимости, путем умножения изменения количества соответствующего материального ресурса на его цену, а для трудовых ресурсов – умножением затрат труда (час, дни, недели, месяцы) на цену рабочей силы.

5. В зависимости от состояния бюджета организации при расчете затрат для возмещения косвенных потерь (определяются экспертным путем), можно использовать формулу:

$$\Delta Y_{\text{кос}} = \sum_{j=1}^k (Спл_j - Сmj),$$

где:  $Спл_j$  – стоимость  $j$ -го мероприятия, необходимого для восстановления эффективной деятельности,

$Сmj$  – стоимость  $j$ -го мероприятия до нанесения ущерба;

$k$  – количество необходимых мероприятий для восстановления эффективного функционирования организации.

Как правило, конечной целью этих направлений являются: восстановление имиджа и деловой репутации, сохранение конкурентных позиций на рынке и т. п. [2]. Это, в основном, приводит к увеличению маркетинговых расходов – рекламные кампании, исследование рынка и т.д.

При дефиците бюджета организации величина дополнительных затрат на покрытие ущерба будет равна сумме возврата кредита.

Противодействие угрозам требует серьезного научного обоснования их оценки, прогнозирования и планирования проявления, разработки механизмов активного управления [4], что в итоге позволяет обеспечить стабильность развития промышленной организации.

#### Литература:

1. *Аникин Б.А., Родкина Т.А., Межевов А.Д., Серова С.Ю.* и др. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Основы логистики – 2-е издание: Учебник. – М.: Проспект, 2013. – 344 с.

2. *Антонов В.Г., Серебрякова Г.В.*. Общий менеджмент: Учебное пособие (Маркетинг. Спец. вып. № 31). – М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2006. – 112 с.

3. *Бобков В.Н., Богачева Г.Н., Денисов Б.Н., Межевов А.Д.* и др. Политическая экономия как экономическая философия: Учебное пособие. – Государственный университет управления. – М.: 2009 – 171 с.

4. *Желтенков А.В., Жураховская И.М., Семенович В.С., Рябиченко С.А., Брага И.В., Фимушкин Я.К.* Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: Издательство МГОУ, 2012. – 166 с.

5. *Межевов А.Д.* Поведение потребителей и стабильность бизнеса: Монография. – М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2005. – 144 с.