

## 경영위험과 효과적인 경영위험관리

진 정 철

경애하는 최고령도자 김정은동지께서는 다음과 같이 말씀하시였다.

《공장, 기업소, 협동단체들은 사회주의기업책임관리제의 요구에 맞게 경영전략을 잘 세우고 기업활동을 주동적으로, 창발적으로 하여 생산을 정상화하고 확대발전시켜나아가야 합니다.》(《조선로동당 제7차대회에서 한 중앙위원회사업총화보고》 단행본 57페이지)

공장, 기업소, 협동단체들이 사회주의기업책임관리제의 요구에 맞게 기업전략, 경영전략을 잘 세우고 기업활동을 주동적으로, 창발적으로 해나가는데서 나서는 중요한 문제의 하나는 경제일군들로 하여금 경영위험과 경영위험관리에 대한 풍부한 지식을 가지고 위험관리를 효과적으로 하도록 하는것이다.

경영위험은 기업체가 경영활동을 진행하는 과정에 나쁜 결과가 빚어질 요소가 많거나 나쁜 결과가 빚어질것 같아 마음을 놓지 못하는 상태를 의미한다.

경영위험의 본질을 옳바로 이해하자면 경영위험요소와 경영위험사고, 경영손실사이의 호상관계를 명백히 알아야 한다.

경영위험요소는 경영위험사고를 발생시키는 조건이며 경영위험사고발생시 손실이 증가 또는 확대되게 하는 조건이다. 경영위험요소는 경영위험사고발생의 잠재적원인이며 손실을 내는 간접적원인이다.

일반적으로 경영위험요소는 그 특성에 따라 실질위험요소, 도덕적위험요소, 심리적위험요소의 세가지로 나눌수 있다.

실질위험요소는 어느 한 지표의 위험사고발생기회를 증가시키거나 손실의 엄중성정도를 확대시키는 물질적조건으로 되며 유형의 위험요소이다. 실례로 환경오염이 인류의 건강에 주는 피해, 나이가 들어 체력이 약해지는것이 노동능력의 상실에 주는 영향은 모두 실질위험요소이다.

도덕적위험요소는 인간의 부당한 사회적행위와 연결되는 일종의 무형의 위험요소이다. 도덕적위험요소는 나쁜 행위 혹은 불량한 기도, 위험사고발생을 고의적으로 촉진하거나 손실을 확대시키는 조건이다. 실례로 로력과 자재를 낭비한것으로 인한 사고 등이다.

심리적위험요소는 일종의 무형의 위험요소이지만 도덕적위험요소와는 다르다.

심리적위험요소는 사람의 주관적의도 혹은 실수로 인하여 위험사고발생기회를 증가시키거나 손실정도를 확대시키는 조건이다. 실례로 대상건설설계오차로 대상건설이 실패하는것, 전기선이 오래되었음에도 제때에 바꾸지 않아 생기는 화재사고 등은 심리적위험요소이다.

경영위험사고는 경영위험사건이라고도 하는데 손실을 일으키는 내적 혹은 외적원인으로서 위험이 손실을 일으키게 하는 가능성을 현실성으로 전환시키는 매개물이다.

경제적의미에서 손실은 계획적으로 발생되는것이 아니라 경영위험요소가 일정한 객관적조건에서 경영위험사고로 전환되어 경제적가치가 감소하는 현상이다.

경영손실은 직접손실과 간접손실의 두가지로 나눌수 있다. 여기서 직접손실은 경영위

험사고로 입게 되는 손실이며 간접손실은 직접손실로 인하여 입게 되는 손실이다. 실례로 어느 한 려관에서 화재사고가 일어나 입게 되는 손실은 직접손실이며 방들이 불타 영업할수 없게 되는 손실은 려관이 입게 되는 간접손실이다.

경영손실은 실질손실, 수입손실, 비용손실, 책임손실로 구분할수 있다. 실례로 어느 공장에 화재가 발생하여 생산건물이 파괴되었을 때 이것을 실질손실이라고 하며 건물이 파괴되어 생산정상화를 보장할수 없게 되는것으로 하여 입게 되는 손실을 수입손실이라고 한다. 생산건물이 파괴되면 수리하거나 개건하여야 하므로 지출을 증가시켜야 하는데 이것을 가리켜 비용손실이라고 하며 생산을 정상화하지 못하여 거래자들이 제기일에 제품을 받지 못하게 되는것으로 하여 위약책임이 산생되는데 이것을 책임손실이라고 한다.

경영위험관리는 경영활동을 진행하는 과정에 나타날수 있는 위험들에 주동적으로 대처해나가기 위한 모든 형태의 대책들과 행동방안들을 의미한다.

경영위험들을 과학적으로 예측하고 그에 필요한 대책을 세우는 사업은 경영위험관리에서 나서는 가장 중요한 문제이다.

경영위험관리에서 중요한것은 위험관리의 효과적인 순서와 절차를 바로 정하고 실행하는것이다.

경영위험관리에서는 무엇보다먼저 앞으로 발생하게 될 각이한 위험들을 예견하여야 한다.

우선 발생하게 될 위험의 내적요인과 외적요인들을 정확하게 구분하여야 한다.

객관적인 요인과 법칙에 따라 일어나는 각종 사고나 위험현상들은 크게 내적요인과 외적요인에 의하여 발생한다.

내적요인은 기업체내에서 여러가지 경영활동조건과 생산고리들에서의 불일치성이나 불합리적인 조건들을 의미하며 외적요인은 경영활동에 미치는 기업체밖의 모든 부정적인 조건들을 의미한다.

발생하게 될 위험의 내적요인과 외적요인을 옳게 구분하여야 그에 따르는 합리적인 위험대책과 위험전이, 위험회피방법들을 찾아내어 경영활동을 진행해나갈수 있다.

또한 위험의 객관적특성에 대한 정확한 결론을 내려야 한다.

위험의 객관적특성에 대한 정확한 결론을 내려야 객관적법칙의 작용을 옳게 인식리 융합으로써 일정한 범위내에서 위험의 형성과 발생조건을 개변시키고 위험발생확률을 낮추며 손실정도를 감소시키기 위한 위험관리활동을 진행할수 있다.

또한 위험의 초보적인 준위를 평가하여야 한다. 그것은 발생하게 될 위험이 기업체경영활동의 전략적준위의 위험인가 아니면 전술적준위의 위험인가에 따라서 위험의 크기와 엄중성이 결정되기때문이다.

경영위험관리에서는 다음으로 앞으로 발생하게 될 각이한 위험들을 평가하여야 한다.

기업체는 발생하게 될 위험을 회피하거나 불리한 조건을 유리한 조건으로 변화시킬 가능성들을 평가하여야 하는데 그 가능성이 존재한다면 이것을 기회라고 한다.

기업체는 발생하게 될 위험이 전략적인 준위의 위험인가 아니면 전술적인 준위의 위험인가를 평가해야 하는데 이것을 위험의 전략전술적평가라고 한다.

기업체는 발생하게 될 위험결과의 크기가 어느 준위에 속하는가를 평가해야 하는데 이것을 위험의 결과평가라고 한다.

기업체의 경영일군들은 이러한 평가에 기초하여 위험처리를 위한 시간표와 특정한 과제, 행동방안을 결정하고 그에 대한 과학적인 평가를 진행하여야 한다.

경영위험관리에서는 위험회피, 위험전이, 위험완화의 기회들에 주목하여 전략적, 기술적준위에서 그러한 기회들을 실현하는데서 장애들을 극복하기 위한 방도를 제시하여야 한다.

경영위험관리에서는 다음으로 앞으로 발생하게 될 각이한 위험들과 사건들을 식별하여야 한다.

위험이나 사건들을 식별하는 목적은 그것들을 여러 준위의 영역들중의 어느 하나에 속하도록 목록화하는데 있다.

위험관리는 기업체의 전략과 목적을 달성하는데 영향을 주는 위험요소들을 극복하기 위하여 필요한 대책들을 세우는 과정이다. 위험관리에 적용되는 수법들의 정확성과 과학성은 경영전략수행에 긍정적인 영향을 주며 이것들은 위험회피, 위험전이, 위험완화의 기회들로 표현된다.

위험관리에서는 위험이나 사건의 완전예측가능성이 가장 중요한 문제로 제기된다. 그것은 식별되지 않은 위험이나 사건들은 앞으로의 분석에서 제외되게 되며 이러한 위험들은 경영활동에 부정적인 영향을 주기때문이다.

전략적위험들은 그것들이 기업체의 조종밖에 있다고 할지라도 엄밀히 식별되어야 한다. 그래야 경영위험분석을 통하여 위험회피, 위험전이, 위험완화의 경영대책을 세울 수 있다.

식별된 위험이나 사건들에 대한 경영관리에서는 위험확률과 사건의 시간에 관한 영향을 엄격히 고려하여야 한다. 사건이 언제 일어날것인가? 그것이 언제 없어지는가? 세기와 확률의 변화속도는 얼마인가? 참혹한 위험이 발생하게 될 경영활동의 가장 낮은 준위는 얼마인가? 그 위험은 어떻게 관리되며 보고되는가? 등은 경영위험관리에서 반드시 고려하여야 할 중요한 항목들이며 대책의 필수항목들이다.

경영위험관리에서는 다음으로 위험들과 사건들을 식별하고 평가하기 위한 도구들을 선택하여야 한다.

국제적인 위험관리를 위한 표준규격 ISO 31000에서는 모든 위험들의 분석을 위한 원천모형들 혹은 목록들의 리용방법들을 제기하고있다. COSO ERM은 통합된 위험관리기반인데 사건목록표를 리용하여 연구하기 위한 고급한 사건식별기술들의 영역을 제기하고있다.

여기서 제공하는 위험평가를 위한 정량적인 수법들은 매우 정확하지만 경영위험관리에 포함되는 변수들은 충분하지 못하다.

위험의 크기와 확률의 변함없는 평가를 위하여 위험표들이 흔히 리용된다.

경영위험관리에서는 다음으로 어떤 처리로써 위험을 완화시키고 기회를 개척하겠는가를 평가하여야 한다.

경영위험평가는 위험관리체제와 처리들이 목적달성을 지원하기 위하여 요구하는 영역들을 결정한다. 경영위험들을 이러한 위험관리를 지원하는 체제에 연결하면 기업체내에서 경영활동의 안정한 실행을 보장할수 있다.

실례로 기술의 발전은 기업체가 생산, 개발의 지연이나 질이 낮은 생산을 중요한

위험영역으로 식별할수 있게 한다. 경영위험관리는 이러한 위험들을 새로운 제품개발과 제품의 질에 대하여 책임질수 있는 실제적인 처리나 기업체의 요소들과 연결시킨다. 결과 제품개발과 제품질개선의 경영관리로부터 그 효과는 최대로 된다.

반대로 만일 기업위험의 평가가 경영관리에서 부족점을 식별한다면 그 부족점은 빨리, 효과적으로 해결될수 있다.

경영위험관리는 천연자원의 부족을 중요한 위험으로 식별할수 있다. 결과 기업체는 앞으로 있게 되는 가격상승에 대하여 손실방지조치를 취하게 되며 다른 공급원천을 탐색하거나 자원의 소비가 적은 제품을 재설계하는 대책을 세우게 된다.

경영위험관리에서는 다음으로 위험들을 전반적인 위험관리와 결합시키고 적응시켜야 한다.

경영위험관리는 위험관리의 개별적인 요소들로 되어있지만 그것들은 서로 결합되어야 한다. 경영위험관리에 존재하는 위험사건들을 결합시키는 일반적인 기준은 기업관리준위에 설립된 위험처리에 기초한 방법이며 이것은 언어, 도구, 정보의 기억과 관리를 포함한다.

기업체는 위험관리를 위하여 실행할수 있는 공통언어와 도구들을 리용하여야 한다.

경영위험관리는 경영전략수행을 믿음직하게 담보하는데 기본을 두고있다.

위험관리계획들은 기업관리의 임의의 한계와 법칙내에서 작성되고 집행될것을 요구한다. 위험은 그것을 발생시키는 객관적인 법칙의 작용밑에서 필연적으로 나타나게 된다. 실례로 자본주의사회에서 수요와 공급이 끊임없이 변동하고 이로부터 물가와 리자를, 환율이 변동함으로써 투자 및 경영위험이 뒤따르는것은 자본주의시장경제조건에서 필연적인 현상이다.

그러나 사회주의사회에서는 국가의 통일적지도밑에 매 기업체들이 상대적독자성을 가지고 경영활동을 진행하는 조건에서 객관적인 법칙의 작용밑에서 일어나는 위험사건들을 과학적으로 예측하고 주동적으로 대처해나갈수 있다.

경영위험관리가 앞으로의 위험을 전적으로 없애거나 완화시킨다는것을 담보하기는 힘들다. 그러나 경영위험관리를 실현하기 위한 도구들의 리용은 가능하며 실행은 복잡하지 않고 비용은 실패로 인한 비용에 비하여 높지 않다. 그리고 앞으로 위험관리가 표준적인 관리실천으로 될 때 경영위험관리방법들은 더욱더 구체화된다.

우리는 일정한 범위내에서 경영위험의 형성과 발생조건을 개변시키고 경영위험사고 발생률을 낮추며 손실정도를 감소시키기 위한 경영위험관리활동을 진행하여 사회주의경제강국건설을 힘있게 다그쳐나가는데 적극 이바지하여야 할것이다.