

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕ СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

ТАШКЕНТСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ИНСТИТУТ

ЭРМАТОВ Т.Ш., УМАРХОДЖАЕВА М.

“УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ”

5230200-направление образования бакалавриата “Менеджмент”(сфера услуг)

УЧЕБНИК

для бакалавров

ТАШКЕНТ – 2019 г.

ВВЕДЕНИЕ

Ни одна область человеческой деятельности не обходится без риска. Он является неотделимой частью экономической, социальной и политической жизни общества, который сопровождает сферы деятельности и направления любой организации, функционирующей в условиях рынка. Риском можно и нужно управлять, использовать определенные меры, позволяющие максимально прогнозировать наступление рискованных ситуаций и применять соответствующие мероприятия к снижению степени риска. В большей степени прибыль приносят рыночные операции с повышенным риском. Но во всем нужна мера. Риск обязательно должен быть рассчитан до максимально допустимого предела. Как известно, все рыночные оценки носят многовариантный характер. Необходимо не бояться ошибок в своей деятельности, так как от них никто не застрахован. Управление рисками на предприятии взаимосвязано с понятием «риск менеджмент». Риск-менеджмент показывает систему оценки и управления риском, финансовые отношения, которые возникают в процессе бизнеса. [6] Управление риском представляет собой процесс подготовки и реализации действий, которые целенаправленны на снижение опасности неверного решения и на уменьшение отрицательных последствий в ходе реализации принятых решений. В хозяйственных ситуациях можно использовать разные способы минимизации уровня риска, воздействующего на те или иные стороны деятельности предприятия. Для управления рисками используются разнообразные методы, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискованного события и вовремя принимать меры к уменьшению степени риска. В связи с этим данный проект связан с решением проблемы поиска, разработки и внедрения таких форм и методов управления рисками, которые позволили бы снизить их воздействие до минимального возможного уровня.

В условиях современных тенденций развития мирового бизнеса, в том числе высокотехнологичного, организации вынуждены уделять все большее внимание вопросам риск-менеджмента. Причинами этого являются участвовавшие за последние годы техногенные катастрофы, возросшая нестабильность мировых финансовых рынков, наличие других факторов неопределенности в экономике и политике, которые делают бизнес в стране чрезвычайно рискованным. Вместе с тем, несмотря на имеющиеся опасности, предпринимателями не ставится задача полного исключения риска, ведь риск и доход – две стороны одной медали. Любой бизнес по своей сущности предусматривает риск. Капитал в инвестиционные проекты вкладывается сегодня, а отдача от него возможна только в будущем. Это будущее практически всегда неопределенно. Поэтому возможен не только положительный исход (получение запланированной прибыли), но и отрицательный результат (получение убытка). Тем не менее любой предприниматель, планирующий получить большую отдачу от своих инвестиций, чем отдача от вложений в государственные ценные бумаги, должен идти на риск. Своеобразным вознаграждением (премией) за риск будет превышение планируемой доходности инвестиций над безрисковой процентной ставкой.

ТЕМА 1. ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

- 1.1 Определение категории «риск».
- 1.2 Риск-менеджмент как отрасль научного управления.
- 1.3 Основные аксиомы и концепции риск-менеджмента.

1.1 Определение категории «риск»

Настоящее время в научной литературе все большую популярность приобретает тема рисков в экономике. Публикуются статьи в периодических изданиях, пишутся монографии и учебники. Однако, теоретические аспекты рисков рассмотрены в данных работах недостаточно подробно, зачастую с терминологическими и смысловыми ошибками.

На пороге нового тысячелетия руководители компаний во всем мире сталкиваются с рисками, которые несколько лет назад трудно было представить. Это приводит к тому, что компании, которые не успевают за новыми реалиями, вынуждены сойти с дистанции. Новые технологии заставляют бизнесменов в течение нескольких месяцев, а не лет, принимать на вооружение новые модели управления компаниями.

В современной экономике сфера предпринимательских рисков является относительно новой и практически не изученной. Это обстоятельство объясняет наличие множества различных, зачастую противоречащих друг другу подходов к определению понятия “риск”. Для того чтобы разработать наиболее полное и правильное толкование этого термина, целесообразно рассмотреть основные из вышеупомянутых подходов.



Рисунок 1. Схема этапов развития риск-менеджмента

В основе предпринимательской деятельности лежит ожидание получить доход, превышающий обычный, средний сложившийся. Эти ожидания достаточно неопределенные – могут сбываться или нет, поэтому предпринимательство всегда ассоциируется с риском.

В соответствии со статьей 3 Закона Республики Узбекистан «О предпринимательстве и гарантиях деятельности предпринимателей» от 14.04.1999г. №754-I «Предпринимательство (предпринимательская деятельность)» инициативная в соответствии с законодательством деятельность, направленная на получение дохода (прибыли), осуществляемая юридическими и физическими лицами на свой риск и под свою имущественную ответственность путем производства продукции (работ, услуг).¹

Существует множество определений риска, однако единого понимания термина «риск» и его сущности нет. Различные мнения в отношении происхождения термина «риск» в основном восходят к толкованию этого

¹Закон Республики Узбекистан «О гарантиях свободы предпринимательской деятельности». Газета «Народное слово» от 3 мая 2012г. №89 (5476)

понятия в романских и греческом языках. По одной из трактовок термин «риск» имеет испано-португальское происхождение и означает «подводная скала, утес», по другой — происходит от староитальянского термина «riscare» — «лабиринт между». Третья версия предписывает происхождение термина «риск» к греческим словам *ridsicon*, *ridsa* — «утес», «скала». Во французском языке, как указывают А. С. Шапкин и В. А. Шапкин, *risdoe* — «угроза», «рисковать» (буквально «объезжать утес, скалу»). В наиболее известных словарях приводится следующая трактовка термина «риск»:

- Американский словарь Н. Уэбстера (1828): риск — это «опасность, возможность убытка или потерь»;
- Толковый словарь русского языка В. В. Даля (1863–1866): рисковать — значит «пускаться наудачу, идти на авось, делать без верного расчета»;
- Словарь русского языка С. И. Ожегова (1960): риск — это «возможная опасность», а рисковать — «действовать наудачу в надежде на счастливый случай»;
- Большой экономический словарь (1998): риск — это «возможность наступления события с отрицательными последствиями в результате определенных решений или действий».

Под риском понимается возможная опасность потерь, вытекающая из тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества. Риск - это историческая и экономическая категория. Как историческая категория, риск представляет собой осознанную человеком возможную опасность. Она свидетельствует о том, что риск исторически связан со всем ходом общественного развития.

Внимание к проблеме риска в исследованиях советских экономистов было ограничено в силу того, что централизованное хозяйство предполагало компенсацию потерь, возникающих в одних отраслях плановой экономики за счет других отраслей, к числу которых обычно относились отрасли, занимающиеся добычей и экспортом нефти и газа.

Для познания данной экономической категории рассмотрим содержание классической и неоклассической теории предпринимательского риска и их экономического приложения.

Представители классической теории (Дж.Милль, Н.У.Сениор) различали в структуре предпринимательского дохода процент как долю на вложенный капитал, заработную плату предпринимателя и плату за риск. В классической теории риск отождествляется с математическим ожиданием потерь, которые могут произойти в результате выбранного решения. Риск здесь воспринимается как ущерб, который наносится осуществлением данного решения.

Основоположники неоклассической теории предпринимательского риска (А.Маршалл и А.Пигу) придерживались иных взглядов. Сущность разработанной ими теории состояла в следующем: предприниматель, работающий в условиях неопределенности, и прибыль которого есть случайная переменная, при заключении сделки руководствуется двумя критериями: размерами ожидаемой прибыли и величиной ее возможных колебаний. Согласно неоклассической теории, поведение экономического субъекта обусловлено концепцией предельной полезности, то есть предприниматель выбирает тот вариант, в котором колебания ожидаемой прибыли меньше.

Йозеф Шумпетер, связывая риск и предпринимательство, указывал если риски не учитываются в хозяйственном плане, они становятся источником, с одной стороны, прибыли, с другой стороны - убытков. Теория, в которой прибыль рассматривалась как выигрыш от рискованных ситуаций, получила название «концепция Найта». Пол Хейне в своей работе «Экономический образ мышления» отмечал, что прибыль «возникает по причине неопределенности,... если бы все, относящееся к получению прибыли, было широко известно..., все возможности ее получения были бы полностью использованы и, следовательно, прибыли бы везде равнялись нулю».

Балабанов И.Т. под риском понимает возможную опасность потерь, вытекающую из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества. Как экономическая категория, риск представляет собой событие, которое может произойти, или не произойти. В случае такого события возможны три экономических результата:

- отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток),
- нулевой,
- положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

Райзберг Б.А. рассматривает риск как угрозу того, что экономический субъект понесет потери в виде дополнительных расходов сверх предусмотренных прогнозом, программой его действий либо получит доходы ниже тех, на которые он рассчитывал.

Стоянова Е.С. дает следующее определение: риск — это вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом.

Ковалев В.В. рассматривает финансовый риск как степень вариабельности дохода, который может быть получен благодаря владению данным видом активов.

Грабовский П.Г. под риском понимает вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности.

Слово «риск» в буквальном понимании означает принятие решения, результат которого заранее не известен. Риск – это нечто, что может произойти, а может и не произойти.

По своей сущности риск является событием с отрицательными последствиями. Это гипотетическая возможность наступления ущерба. В связи с этим существует точка зрения, согласно которой о риске можно говорить только тогда, когда существует отклонения между плановыми и

фактическими результатами. Данные отклонения могут быть либо положительными, либо отрицательными.



Рисунок 2. Общая схема процесса управления риском

Анализ современной литературы, посвященной риск-менеджменту показывает, что риск – понятие многогранное. Однозначного определения ему нет. В различных задачах и ситуациях понятие «риск» трактуется неодинаково. Так, риск может определяться вероятностью возникновения заранее установленных потерь (в денежном выражении), например вероятностью получить в течение установленного периода убыток, максимальная величина которого не превышает размера запланированной прибыли, выручки от реализации, инвестированного капитала или какого-либо иного значения. В финансовом секторе экономики риск чаще определяют величиной убытка, который не может быть превышен организацией с заданной вероятностью в течение установленного промежутка времени. Существуют и другие определения. Как правило, в

содержании понятия «риск в бизнесе» присутствует несколько основополагающих идей.

Во-первых, с понятием «риск» связывают готовность предпринимателя брать на себя риск (идти на риск) в надежде получить за это возможную выгоду (премию).

Во-вторых, понятие «риск» подразумевает выбор предпринимателем для своего бизнеса из множества альтернативных вариантов одного или нескольких рискованных проектов (проектов с неопределенным исходом). Эта задача обычно решается на основе анализа (оценки) неопределенного будущего, т. е. с понятием «риск» связывается принятие решений в условиях неопределенности.

В-третьих, понятие «риск» допускает вероятность возникновения убытка. Как отмечалось, конечный результат в бизнесе достоверно не известен. Он может быть как положительным (на что, собственно, и рассчитывает предприниматель), так и отрицательным (что предприниматель должен в обязательном порядке учитывать в своей деятельности). Ситуации, в которых величина убытка (прибыли) известна заранее, не считаются рискованными.

В-четвертых, с понятием «риск» связывают нежелательность возникновения убытка. Если появление убытка не затрагивает интересы предпринимателя (например, по причине ничтожности потерь), возможность возникновения такого убытка не является для него риском.

В-пятых, понятие «риск» подразумевает количественную или качественную (экспертную) оценку рискованной ситуации. При этом, как правило, риск измеряется возможной (вероятной) величиной потерь в денежном выражении (размером рискованного капитала, необходимого для покрытия предполагаемых убытков).

Обобщая изложенное, можно дать следующее определение риска.

Риск — это возможность наступления (реализации) для субъекта случайного события, обусловленного объективно существующей

неопределенностью и проявляющегося в благоприятных или неблагоприятных последствиях, характеризуемых отклонением от ожидаемого результата или события.

Термин «менеджмент» означает управление хозяйством и его рациональное видение. Иначе говоря, менеджмент – это совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, страховой, туристической и другой деятельности с целью повышения эффективности их работы и увеличения прибыли.

Главная обязанность менеджера в условиях неопределенности – не избегать риска, а предвидеть его и снизить возможные негативные последствия до минимального уровня либо вообще исключить. Целенаправленные действия по ограничению риска в системе бизнеса носят название *риск – менеджмент*.

Применение риск – менеджмента современной хозяйственной деятельности включает три основные позиции:

- 1) Выявление последствий деятельности экономических субъектов в ситуации риска.
- 2) Умение реагировать на возможные отрицательные последствия этой деятельности.
- 3) Разработка и осуществление мер, при помощи которых могут быть нейтрализованы или компенсированы вероятные негативные результаты предпринимаемых действий.

Содержательная сторона риск – менеджмента включает следующие основные этапы:

- подготовительный этап управления риском, который предполагает сравнение характеристик и вероятностей риска, полученных в результате анализа и оценки риска;
- выбор конкретных мер способствующих устранению или минимизации возможных отрицательных последствий риска.

Система риск – менеджмента включает в себя следующие основные элементы:

- выявление расхождений в альтернативах риска;
- разработка планов, позволяющих оптимальным образом действовать в ситуациях, связанным риском;
- разработка конкретных рекомендации, ориентированных на устранение или минимизацию возможных негативных последствий;
- подготовка к принятию подзаконных и нормативных актов, касающихся рискованной деятельности;
- учет и анализ психологического восприятия рискованных решений и программ.

Обобщая содержание различных определений, можно сформулировать основные отличительные черты понятия «риск». К ним относятся:

1. экономическая сущность категории «риск»;
2. зависимость риска от социальных, политических и правовых факторов;
3. наличие неопределенности в финансово-хозяйственной деятельности организации или индивидуального предпринимателя;
4. отсутствие или наличие неполной либо недостоверной информации о текущем состоянии самого хозяйствующего субъекта и его внешней среды;
5. невозможность с абсолютной точностью прогнозировать основные тенденции развития конъюнктуры рынка;
6. вероятность получения прямых убытков в результате проведения конкретной коммерческой операции;
7. возможность получения нулевого результата коммерческой деятельности, т.е. отсутствие прибыли;
8. наличие реального, но не безусловного шанса получения положительного результата, т.е. прибыли;

9. отсутствие возможности точно определить предполагаемый экономический результат планируемой коммерческой операции.

1.2 Риск-менеджмент как отрасль научного управления

Для того чтобы наиболее полно раскрыть смысл такого емкого понятия, как риск-менеджмент, сначала целесообразно рассмотреть содержание термина “менеджмент” в наиболее общем его понимании.

Понятия “управление”, “менеджмент” известны сегодня каждому образованному человеку. Их значимость особенно ясно была осознана в 20–30-е гг. XX в., когда управленческая деятельность превратилась в профессию, область знаний — в самостоятельную сферу исследований.

Сам термин “менеджмент” происходит от древнеанглийского слова *manage* (от лат. *manus* — рука). Буквально слово *manage* в средневековой Англии означало “объезжать лошадей”. Будучи связанным с процессом езды, с управлением лошадью, смысл слова сохранился в понятии “управление организацией”. Оно и определило название целой науки об управлении.

На сегодняшний день в научно-методической литературе отсутствует единое определение понятия “менеджмент”.

Профессор Л. И. Евенко определяет управление как умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей; функцию, вид деятельности по руководству людьми; область человеческого знания, помогающую осуществить эту функцию.

Один из ведущих теоретиков в области управления и организации П. Друкер определяет управление как “особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу”.

Профессор М. Мескон, соавтор известного американского учебника “*Management*” (в русском переводе — “Основы менеджмента”), выдержавшего в США три издания, характеризует управление как “процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации”.

Профессор М. М. Максимцов определяет менеджмент как “управление в социально-экономических системах (фирмах, акционерных обществах, учреждениях и др.)...”, а также как “...совокупность современных принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности (увеличения прибыли и др.)”.

Определений менеджмента множество, и все они достаточно разнообразны. Подобное положение вещей отчасти объясняется тем, что менеджмент можно рассматривать с различных точек зрения: как явление, как процесс, как систему, как отрасль научных знаний, как искусство, как категорию людей, занятых управленческим трудом, или орган управления.

Как явление менеджмент представляет собой целенаправленное, планомерное воздействие на объект управления со стороны субъекта управления.

Как процесс менеджмент включает в себя ряд последовательных функций. К указанным функциям можно отнести планирование, организацию, регулирование, мотивацию, контроль и учет.

Менеджмент как система представляет собой совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, информация, структура и т. п.

С научной точки зрения менеджмент представляет собой науку, изучающую проблемы управления. Основными задачами менеджмента как науки являются объяснение природы управленческого труда, установление причинно-следственных связей в управленческих процессах, выявление условий, при которых совместный труд людей оказывается наиболее эффективным. Важность и значимость систематизированных научных знаний об управлении определяется тем, что они позволяют своевременно и качественно управлять текущей деятельностью организации, прогнозировать возможные варианты развития событий и в соответствии с этим разрабатывать стратегию и тактику функционирования, грамотно осуществлять постановку целей и задач.

Нередко менеджмент рассматривают как искусство, которое опирается на лежащие в его основе концепции, законы, принципы и методы. Такой подход основан на том, что любая организация как объект управленческой деятельности представляет собой совокупность сложных социально-технических систем, на функционирование которых оказывают влияние многочисленные внешние и внутренние факторы.

Часто понятие “менеджмент” ассоциируется с людьми, чья работа состоит в координации усилий всего персонала предприятия для достижения целей функционирования.

Кроме того, понятием “менеджмент” может обозначаться аппарат управления современных организаций, независимо от их формы собственности и целей деятельности.

Сегодня очевиден тот факт, что высокий уровень развития современного мира по большей части объясняется успешными методами управления. В любой сфере требуются компетентные управляющие, этот социальный слой превратился в весьма влиятельную общественную силу, а профессиональная деятельность часто является наиболее важным ключом к успеху. На рис. 3. представлена диаграмма процессов управления организацией.

Главный объект процесса – управляемая организация, проводящая определенную общественно полезную деятельность.

Оценка полезности решения

Анализ, оценка для устранения проблемы

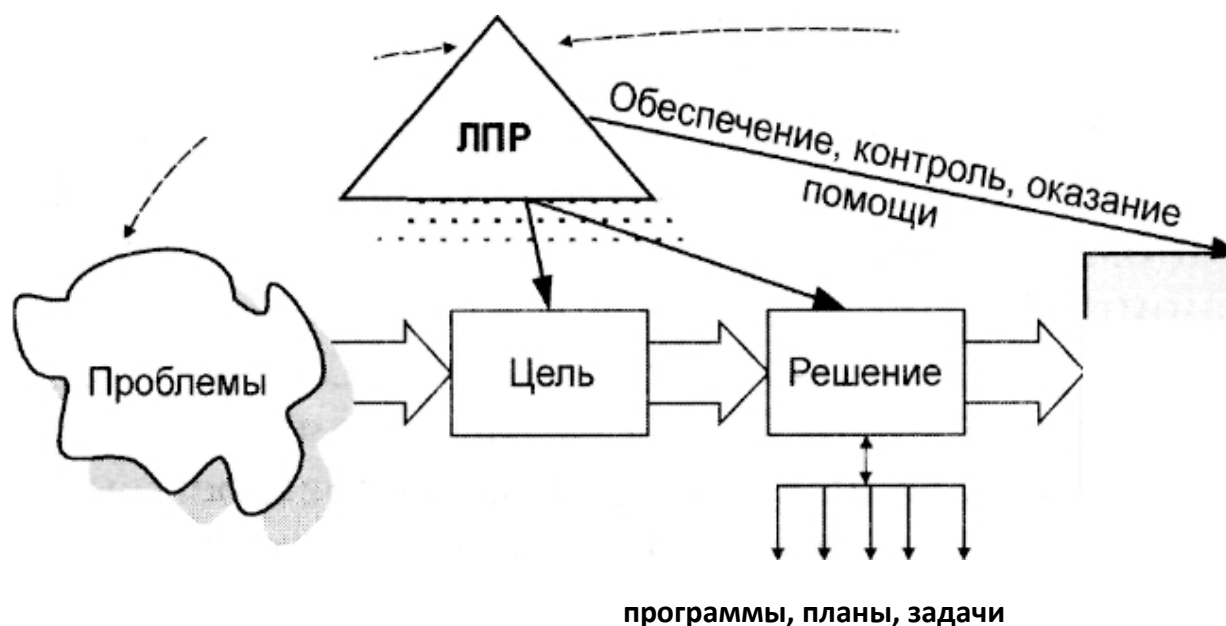


Рисунок 3. Диаграмма процесса управления организацией.²

В теории принятия решений под **проблемой** понимают важный для ЛПР вопрос, порожденный в его сознании неудовлетворенностью чем-либо. Это может быть неудовлетворенность внешним окружением организации или ее внутренним состоянием. В понятие проблемы обычно также включают желание ЛПР и имеющиеся у него возможности устранить этот психологический дискомфорт.

- Вначале ЛПР воспринимает проблему на уровне ощущений. Постепенно, по мере осмысления этих ощущений и анализа возможных причин неудовлетворенности, проблема приобретает более четкие формы. Наконец, ЛПР начинает воспринимать проблему как некое расхождение в его представлениях между тем, что оно желало бы иметь или достигнуть («желательное состояние»), и тем, что оно реально имеет в настоящий момент («действительное состояние»).

- У ЛПР рождается понимание цели, желаемого результата преобразующей деятельности. То есть того желаемого результата, достижение которого приводит, по мнению ЛПР, к устранению (разрешению) проблемы.

² Арсенов, В.В., Жарков И.В. Риск-менеджмент: учебное пособие / В.В. Арсенов, – Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2015.

Таким образом, **проблема** – это начальный пункт во всякой управленческой деятельности, в разработке и принятии решений, а формулировка цели – первое формальное представление о направленности действий ЛПР.

- Постепенно в ходе более детального анализа цель разделяют на составляющие подцели.

- Затем подцели согласуют по стадиям развития логического процесса достижения цели, их «привязывают» ко времени и месту, к подчиненным ЛПР руководителям, исполнителям и объектам приложения усилий и таким образом трансформируют в совокупность **задач**. От того, будет ли решена вся совокупность задач, будут ли по всем решенным задачам достигнуты требуемые результаты, зависит степень достижения поставленной цели.

- Когда перечень задач определился, ЛПР приступает к формированию замысла достижения цели, а также обобщенного облика всей целенаправленной деятельности организации по достижению цели. Так рождается операция.

- **Операция** – понятие в кибернетике и теории управления, используемое для обозначения любой целенаправленной деятельности, любого комплекса мероприятий, осуществляемых ЛПР в интересах достижения намеченной цели. Замысел операции ЛПР постепенно дорабатывает до решения о ее проведении.

- В ходе юридического оформления решение превращается в программы развития, в систему частных целей, планов, задач и критериев их выполнения. В своем решении ЛПР ставит задачи руководителям подразделений.

- После всего этого начинается процесс практической реализации принятого и доведенного до исполнителей решения. Когда решение уже выполнено, а операция по устранению проблемы завершена, ЛПР оценивает

полезность и фактическую эффективность этого решения. При этом во внимание принимается не только сам факт, но и степень устранения первоначальной проблемы. Результатом оценки фактической эффективности решения могут быть следующие выводы:

- проблема устранена полностью, и ее разрешение не вызвало каких-то видимых отрицательных последствий;
- проблема устранена частично, но отрицательных последствий не наблюдается;
- проблема устранена частично, и при ее разрешении возникли некоторые новые затруднения;
- проблема не устранена, а реализация решения о ее устранении вызвала возникновение новых, значительных проблем.

Рост масштабов и сложности задач управления, повсеместное внедрение принципа разделения труда и вытекающего из него принципа делегирования исполнителям части полномочий по принятию решений со временем потребовали решительного снижения ошибок в выборе наилучшего решения.

Основываясь на вышеизложенном, **риск-менеджмент** можно определить как одно из основных направлений современного менеджмента, изучающее проблемы управления рисками, возникающими в деятельности самостоятельной хозяйственной организации.

В теории и практике риск-менеджмента можно выделить **три основных направления**.

1. **Первое** направление связано с разработкой системы мер, направленных на предупреждение и профилактику рисков.
2. **Второе** касается вопросов минимизации негативных последствий, которые могут причинить риски хозяйственной организации.

3. И, наконец, **третье** направление тесным образом связано с возможностью получить в ситуациях риска дополнительные доходы или иные коммерческие преимущества.

Только отрабатывая все три вышеназванных направления в совокупности, руководитель организации сможет создать действительно эффективную систему управления рисками.

Риск-менеджмент только начинает свое формирование как самостоятельное направление исследований в области теоретического управления. Имеющиеся теоретические знания и практические наработки разрознены и не систематизированы. Несмотря на это, уже сегодня можно говорить если не об истории развития, то, по крайней мере, об истории возникновения этой отрасли научных знаний,

1.3 Основные аксиомы и концепции риск-менеджмента

Аксио́ма (др.-греч. ἀξίωμα «утверждение, положение») или постула́т — исходное положение какой-либо теории, принимаемое в рамках данной теории истинным без требования доказательства и используемое при доказательстве других её положений, которые, в свою очередь, называются теоремами.³

Аксиоматизация теории — явное указание конечного или счётного, рекурсивно перечислимого (как, например, в аксиоматике Пеано) набора аксиом и правил вывода. После того как даны названия изучаемым объектам и их основным отношениям, а также аксиомы, которым эти отношения должны подчиняться, всё дальнейшее изложение должно основываться исключительно на этих аксиомах и не опираться на обычное конкретное значение этих объектов и их отношений.⁴

В основу аксиоматики риск-менеджмента положено утверждение о неустранимости противоположностей, использованное при изучении Е. А.

³ Большой экономический словарь. М. – Изд. «КНОРУС» 1998г.

⁴ А. Н. Фомичев. Риск-менеджмент. Учебник 4-е издание Москва Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°» 2016 г.

Королевым динамики организационных систем.⁵ Указанное утверждение, адаптированное к концепции риск-менеджмента, формулируется следующим образом: **существование идеальной категории теории управления «безрисковая зона» объективно обуславливает существование полностью противоположной ей идеальной категории «зона абсолютного риска».**

Основные аксиомы риск-менеджмента – Общие законы управления в применении к управлению рисками – Специфические законы управления рисками: закон неизбежности риска, закон сочетания потенциальных потерь и выгод, закон прямой зависимости между степенью риска и уровнем планируемых доходов – Общеуправленческие и специальные принципы риск-менеджмента.

В основу формулирования аксиом риск-менеджмента положен системный подход к рассмотрению теории организации и исходит из основных свойств и характеристик систем. Основные аксиомы риск-менеджмента базируются на существовании противоположности двух зон экономической деятельности – безрисковой зоны и зоны абсолютного риска. Обе эти зоны являются абстрактными и в чистом виде никогда не наблюдаются.

Поэтому первая аксиома риск-менеджмента звучит как то, что реальные управленческие ситуации всегда находятся в промежутке от безрисковой зоны и зоны абсолютного риска, т.е. в реальной управленческой деятельности всегда присутствует риск.

Идеальная категория «безрисковая зона» определяет условия управленческой деятельности, при которых вероятность успешного осуществления любых запланированных действий равна 100%.

⁵ Королев Е. А. Организационный механизм трансформации экономических систем. Проблемы теории и практики / Отв. ред. Н. А. Потехин. — Екатеринбург: УГЭУ, 2002. С. 94.

Противоположная ей идеальная категория «**зона абсолютного риска**» тождественна условиям, при которых вероятность выполнения запланированных мероприятий равна нулю.

Обе вышеназванные категории считаются идеальными по той причине, что в реальной управленческой деятельности определяемые ими условия никогда не возникают. В то же время все практические управленческие ситуации размещаются именно в пределах диапазона, ограниченного двумя рассматриваемыми идеальными категориями. Таким образом, утверждение о неустранимости противоположностей «безрисковая зона» – «зона абсолютного риска» можно считать **первой и основной аксиомой** риск-менеджмента.

В качестве **второй аксиомы** риск-менеджмента можно выделить положение о всеобщности рисков, согласно которому **риски в той или иной степени всегда присутствуют во всех элементах и сферах деятельности внешней и внутренней среды организации.**

Вторая аксиома формулируется таким образом: риски в той или иной степени всегда присутствуют во всех элементах и сферах деятельности внешней и внутренней среды организации. В отношении любых элементов системы управления и любых видов деятельности организации всегда существует объективная вероятность неисполнения или дефекта исполнения планируемых управленческих мероприятий.

Иными словами, в отношении любых элементов системы управления и любых видов деятельности хозяйственной организации всегда существует объективная вероятность неисполнения или ненадлежащего исполнения запланированных мероприятий.

Помимо двух рассмотренных выше утверждений Е. А. Королев предлагает использовать при исследовании динамики организационных систем еще три положения:

- любая система, вне зависимости от ее типа, характера и свойств, может существовать, развиваться и функционировать только в пространстве и во времени;

- любая система, вне зависимости от ее природы и назначения, обладает своим внутренним пространством, определяемым свойствами системы, и имеет свое время (точнее, свой ритм течения времени), определяемое скоростью протекания внутренних процессов в системе (прежде всего обменных процессов, которые составляют основу взаимодействия между элементами и частями системы);

- скорость протекания любых процессов внутри системы всегда конечна и не может быть бесконечно большой или бесконечно малой (другими словами, никакое взаимодействие в системе не может длиться вечно и не может происходить мгновенно).

Попытаемся адаптировать вышеприведенные утверждения к теории управления рисками с целью формулирования третьей, четвертой и пятой аксиом риск-менеджмента.

Третью аксиому риск-менеджмента можно определить так: любые риски могут возникать, развиваться и функционировать только в пространстве и во времени. А именно риски всегда существуют на определенной географической территории и в течение определенного периода времени.

Сущность **четвертой** аксиомы риск-менеджмента сводится к следующему: **любые риски обладают своим внутренним пространством и временем.** Это означает, что любые риски могут возникать лишь на ограниченной территории и существовать в течение конечного периода времени.

Пятая аксиома риск-менеджмента имеет следующее содержание: **время существования рисков не может быть бесконечно большим и не может равняться нулю.**

С рисками человечество сталкивалось на протяжении всей своей истории: ход социального и технического прогресса можно рассматривать как борьбу человечества с рисками (голодом, природными катастрофами, болезнями и т.д.). Тем не менее, управление рисками как специфический вид деятельности появилось лишь в конце XIX вв. Именно тогда, с возникновением и развитием новых средств передвижения, со строительством крупнейших промышленных предприятий, возникла необходимость управления рисками. Первый план управления рисками был составлен в США в 1890–х. годах для компании, занимавшейся строительством железной дороги. Однако до Второй мировой войны управление рисками не нашло широкого применения.

Таблица 1.

Концепции риска

Концепция	Идея	Основное направление управления риском	Области жизни применения концепции
Риск как опасность, угроза	Риск несет в себе только опасность, связанную с наступлением неблагоприятных последствий	Уменьшение вероятности и (или) последствий неблагоприятных событий	Основы безопасности жизнедеятельности, техника безопасности, страхование (с точки зрения клиента)
Риск как возможность, шанс	Риск предполагает возможность не только негативных последствий, но и возможность успеха, выигрыша. При этом обычно чем выше риск, тем выше потенциальный выигрыш	Максимизация выгоды при одновременном ограничении потерь	Риск-менеджмент при работе на финансовых рынках (управление финансовыми рисками) Азартные игры
Риск как неопределенность результата, возможность его отклонения от цели	Риск заключается в возможном отклонении фактических результатов от предполагаемых (целевых)	Уменьшение разброса (дисперсии), вероятности больших отклонений фактических результатов от ожидаемых	Техника (точность изготовления деталей), управление качеством, системы вооружений (обнаружение целей, попадание в цель)

Появление термина риск-менеджмент относится к 50-м годам XX века. Однако широкое распространение он получил лишь с 70-х годов. К тому периоду относится зарождение в США консалтинговых услуг в области рейтингования и оценки риска (первоначально, основной упор делался на страновой риск). Тогда же стали присваиваться первые квалификации "риск-менеджер".

В 80-х годах концепция получила свое дальнейшее развитие. В крупных фирмах стали создавать специализированные отделы риск-менеджмента, основной задачей которых было сокращение затрат на страхование. В первую очередь это осуществлялось за счет переноса акцента на превентивные меры, благодаря которым уменьшался риск и страховые тарифы. Поэтому основное внимание на данном этапе уделялось именно страхуемым рискам. Наибольшее распространение риск-менеджмент получил в самых технически сложных и опасных отраслях: в тяжелой промышленности, энергетике, транспорте. Доминирующей тенденцией в организации системы риск-менеджмента являлась его реализация "снизу вверх". Отделы самостоятельно управляли рисками в соответствии со своими функциями и полномочиями. Такая организация сейчас считается "традиционной" и несколько устаревшей.

С середины 90-х годов можно отметить новый этап в развитии риск-менеджмента. Существенно расширился перечень управляемых рисков. Больше внимания стало уделяться редким событиям, которые могли привести к краху компании, а также нематериальным, коммерческим и операционным рискам. В крупных корпорациях проявилась тенденция к меньшему использованию страхования и увеличению собственного участия в покрытии убытков от реализации рисков.

На данном этапе все большее распространение получила парадигма реализации риск-менеджмента "сверху вниз", предусматривающая организацию управления рисками на предприятии как единой системы с

обязательной координацией со стороны высшего руководства компании. Такой подход получил название "корпоративный" ("интегрированный", "интеграционный") риск-менеджмент.

Для корпоративного риск-менеджмента также характерно не стремление автоматически сокращать риск, а оценивать его по сравнению с возможностями бизнеса и оптимизировать с целью повышения доходности. Предпринимаются попытки ввести единый показатель совокупного риска организации, который можно будет применять при оценке стоимости фирмы. В результате, корпоративный риск-менеджмент становится неотъемлемым инструментом бизнес-планирования.

Таблица 2.

Сравнение существующих концепций риск-менеджмента.

Особенности	Традиционная концепция риск-менеджмента	Концепция корпоративного риск-менеджмента
Риски	перечень управляемых рисков ограничен; основной упор - на страхуемые и финансовые риски	стремление учитывать максимально возможное количество рисков и возможности управления ими (в идеале - все риски и все методы управления)
Организация	каждый отдел самостоятельно управляет рисками, относящимися к его деятельности; как следствие, затруднена оптимизация затрат на управление рисками и учет рисками при принятии управленческих решений	координация осуществляется высшим руководством организации; в управлении рисками задействованы все подразделения; для каждого сотрудника управление рисками является частью должностных обязанностей
Процесс	управление рисками носит эпизодический характер и осуществляется по мере необходимости (т.е. тогда, когда менеджер сочтет это необходимым)	управление рисками организуется как непрерывный процесс, включающий постоянный учет рисков и затрат на управление ими

В бизнесе можно встретить все указанные **концепции риска:**

1. для предприятия всегда существуют **чистые риски**, которые в случае наступления могут причинить только вред;

2. сама идея предпринимательства предполагает наличие риска неудачи при осуществлении этой деятельности, но в случае успеха обеспечивает предпринимателю **прибыль**;

3. при управлении предприятием для некоторых параметров **существуют оптимальные (плановые) значения**, отклонение от которых невыгодно, так как влечет дополнительные расходы или недополучение прибыли (например, баланс спроса и предложения).

Здесь можно говорить о трактовке риска как возможности отклонения от оптимального (целевого) значения.

Концепция предпринимательского риска представлена на рисунке 4.

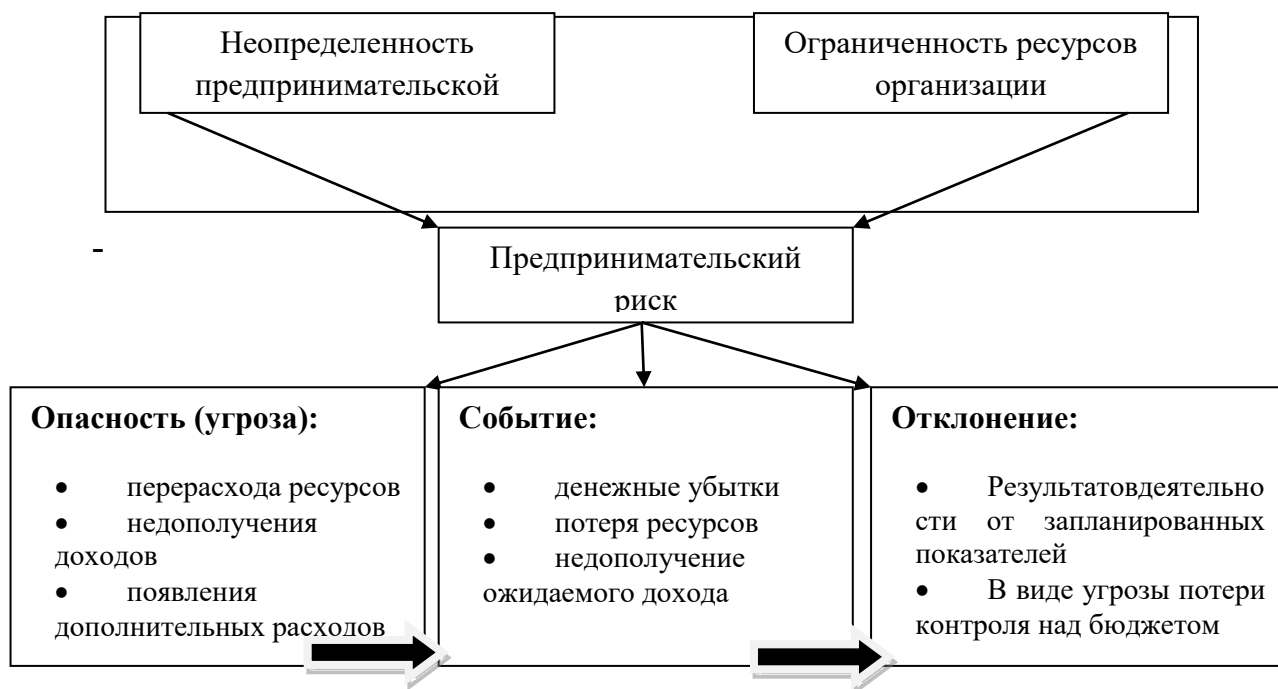


Рисунок 4. Концепция предпринимательского риска

Конечная цель риск-менеджмента соответствует целевой функции предпринимательства. Она заключается в получении наибольшей прибыли при оптимальном, приемлемом для предпринимателя соотношении прибыли и риска.

Процесс риск-менеджмента должен сопровождать **управляющие решения** на всех уровнях менеджмента организации (например, на высшем

уровне, на уровне структурных подразделений или проектной группы), поэтому управление рисками необходимо интегрировать в менеджмент бизнес-процессов или их составных частей (этапов).

Вопросы для самоконтроля:

1. Как взаимосвязаны понятия риска и неопределенности?
2. Сформулируйте риски, с которыми вам лично приходится сталкиваться в повседневной жизни.
3. Правильно ли с Вашей точки зрения рассматривать риск только как вероятность понести потери (убытки)?
4. С помощью каких показателей можно измерить риск?
5. Какие виды потерь свойственны коммерческой предпринимательской деятельности?
6. Назовите критерий выделения различных областей (зон) предпринимательского риска?
7. Зависит ли величина прибыли от степени предпринимательского риска?
8. Назовите главную обязанность менеджера в условиях неопределенности.
9. Какие основные элементы включает в себя система риск – менеджмента?
10. Перечислите разницу между традиционной концепции риск менеджмента от концепции корпоративного риск менеджмента.

ТЕМА 2. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ И ТЕНДЕНЦИИ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА.

2.1 Основные цели и задачи риск-менеджмента

2.2 Функции риск-менеджмента

2.3 Принципы риск менеджмента

2.4 Область применения риск-менеджмента

2.1 Основные цели и задачи риск-менеджмента

В широком смысле управление предпринимательских рисков основывается на концепции приемлого риска на возможности рационального воздействия на анчальный уровень риска с целью его доведения до приемлого значения.

Риск- менеджмент представляет сабой систему анализа, оценки и управления риском, а также финансовыми отношениями, возникающими в процессе предпринимательской деятельности.

Риск-менеджмент составляет часть финансового менеджмента, где рик, доход и финансовая устойчивость рассматривается как взаимосвязанные категории.

В основе риск-менеджмент лежат целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода (выигрыша, прибыли, выгоды) в неопределенной предпринимательской среде. С расширением зоны рисковых ситуаций, что характерно для рыночной экономики, особенно в условиях ее нестабильности, риск-менеджмент становится объективно необходимым и весьма значимым элементом управления, важной предпосылкой делового успеха.

Цель риск-менеджмент – сохранение полностью или частично своих ресурсов или получение ожидаемой предпринимательской деятельности, цель риск-менеджмент не противоречит целевой функции предпринимательства.

Для достижения цели основными задачами риск-менеджмент являются:

- сбор, анализ, обработка и хранение информации о среде предпринимательства, об условиях политической, экономической, социальной обстановки и о перспективах их изменения;
- разработка модели, технологии, организации риск-менеджмента, политики и алгоритмов управления рисками;
- построение системы, классификационных схем и портфелей видов рисков с учетом специфики предпринимательской деятельности и организационно-правового статуса предпринимательских структур;
- формирование системы показателей и разработка их расчетных моделей для оценки степени предпринимательского риска в зависимости от объема и достоверности имеющейся информации о среде предпринимательства;
- установление иерархической системы правил (критериев) выбора рискованного решения для реализации стратегии риск-менеджмент с учетом отношения субъекта хозяйствования к последствиям предпринимательского риска;
- определение необходимых средств и приемов по снижению последствий предпринимательского риска до приемлемых (допустимых) уровней;
- разработка программы управления риском, организация ее выполнения, включая контроль и анализ полученных результатов;
- организация и ведение статистической и оперативной отчетности по рисковым вложениям капитала;
- анализ и прогнозирование возможных потерь ресурсов в процессе реализации предпринимательской деятельности.

С учетом содержания поставленной цели риск-менеджмент целесообразно рассмотреть в двух аспектах: как систему и как вид целенаправленной деятельности.

Основную цель риск-менеджмента можно определить как обеспечение максимальной эффективности управления рисками хозяйственной организации.

Как известно, эффективность любой деятельности определяется как отношение эффекта, полученного в результате указанной деятельности, к затратам, понесенным в процессе ее осуществления. Эффективность риск-менеджмента можно определить по следующей формуле:

$$ЭРМ = Э / З$$

где ЭРМ — эффективность риск-менеджмента;

Э — эффект, полученный в результате управления рисками;

З — затраты, понесенные в процессе осуществления риск менеджмента.

Причем эффект (Э) представляет собой разницу между совокупной выгодой (СВ), полученной в результате управления рисками, и понесенными при этом затратами (З).

Для определения эффекта риск-менеджмента используем следующую формулу:

$$Э = СВ - З$$

Поскольку риск-менеджмент затрагивает самые разнообразные сферы деятельности организации, то все используемые в расчетах показатели целесообразно приводить в стоимостном выражении. Это позволит унифицировать исходную фактологическую базу и избежать путаницы.

Безусловно, лучшим способом подобной минимизации является исключение или максимальное сокращение вероятности и (или) последствий риска (чем меньше последствия, тем меньше влияние). Но риск-менеджмент может допускать возможность наступления неблагоприятных последствий рисков, если они по произведенным оценкам не окажут неприемлемого влияния на деятельность организации.

Для достижения поставленной цели в рамках риск-менеджмента решаются следующие основные **задачи**:

1. профилактика возникновения рисков;
2. минимизация ущерба, причиненного рисками;
3. максимизация дополнительной прибыли, получаемой в результате управления рисками.

Первая задача решается посредством прогнозирования рисков и их своевременной нейтрализации.

В рамках решения **второй** задачи осуществляется создание внешних и внутренних страховых и резервных фондов, за счет средств которых можно частично или полностью компенсировать негативные последствия рисков.

Выполнение **третьей** задачи обеспечивается путем рационального использования ситуаций риска с целью максимизации получаемой организацией прибыли.

Анализируя структуру риска можно обозначить основные способы его изменения (т.е. управления) за счет воздействия на отдельные элементы риска. Устранение хотя бы одного основного элемента влечет снижение риска. Уменьшая вероятность перехода между элементами или тяжесть последствий, можно риск уменьшить. Многообразие рисков и способов управления требует систематизации в рамках управления рисками предпринимательства.

Систему управления риском можно охарактеризовать как совокупность методов, приемов и мероприятий, позволяющих в определенной степени прогнозировать наступление рискованных событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий.

Исходя из этих целей, основные **задачи** системы управления рисками предпринимательства состоят в том, чтобы обеспечить:

- выполнение требований по эффективному управлению финансовыми рисками, в том числе обеспечение сохранности бизнеса участников;
- надлежащее состояние отчетности, позволяющее получать адекватную информацию о деятельности подразделений организации и о связанных с ней рисках;
- определение в служебных документах и соблюдение установленных процедур и полномочий при принятии решений.

Риск-менеджмент включает в себя стратегию и тактику управления.

Под **стратегией** управления понимаются направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решения. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия и ресурсы на не противоречащих принятой стратегии вариантах решения, отбросив все другие.

Тактика – это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики управления является выбор оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления.

Управление рисками является тщательно планируемым процессом. Задача управления риском органически вплетается в общую проблему повышения эффективности работы предприятия. Пассивное отношение к риску и осознание его существования заменяются активными методами управления.

2.2 Функции риск-менеджмента

Слово функция имеет много значение (от латинского *functio* - исполнение, осуществление), 1) деятельность, обязанность, работа; внешнее проявление свойств какого-либо объекта в данной системе отношений (например, функция органов чувств, функция денег). 2) Функция в социологии - роль, которую выполняет определенный социальный институт

или процесс по отношению к целому (например, функция государства, семьи и т.д. в обществе). 3) Функция в математике - соответствие между переменными величинами, в силу которого каждому значению одной величины x (независимого переменного, аргумента) соответствует определенное значение другой величины y (зависимого переменного, функции). Функции могут быть заданы, например, формулой, графиком, таблицей, правилом.

Для изучения функций риск-менеджмента наиболее оптимальным представляется применение способа классификации функций управления в зависимости от времени их действия. С этой точки зрения все функции управления можно разделить на две группы.

К первой группе относятся **последовательные функции**, которые осуществляются дискретно (т.е. повторяются через определенные промежутки времени), последовательно сменяя друг друга.

Вторую группу образуют **непрерывные функции**, выполнение которых осуществляется постоянно в течение всего периода управления предприятием.

В качестве примера последовательных функций риск-менеджмента можно назвать мониторинг рисков во внешней и внутренней среде, планирование, организацию, мотивацию, регулирование, учет, контроль и оценку эффективности деятельности по управлению рисками.

К непрерывным функциям в первую очередь относятся принятие управленческих решений, а также управление внешними и внутренними рисками.

Риск-менеджмент как **система управления** состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления).

Объектом управления в риск-менеджменте являются риск, рискованные вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе их деятельности. К этим экономическим отношениям

относятся отношения между страхователем и страховщиком, заемщиком и кредитором, между предпринимателями (партнерами, конкурентами) и т.п.

Субъект управления в риск-менеджменте – это специальная группа людей (финансовый менеджер, специалист по страхованию и др. ЛПР), которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет целенаправленное воздействие на объект управления.

Различают соответственно два **типа функций** риск-менеджмента:

- 1) функции объекта управления;
- 2) функции субъекта управления.

К функциям **объекта управления** в риск-менеджменте относится организация:

- разрешения риска;
- рискованных вложений капитала;
- работы по снижению величины риска;
- процесса страхования рисков;
- экономических отношений и связей между субъектами

хозяйственного процесса.

К функциям **субъекта управления** в риск-менеджменте относятся:

- прогнозирование;
- организация;
- регулирование;
- координация;
- стимулирование;
- контроль;
- оценка эффективности.

Прогнозирование в риск-менеджменте представляет собой разработку изменений финансово-экономического состояния объекта в целом и его

различных частей. Прогнозирование – это предвидение определенного события.

Организация в риск-менеджменте представляет собой объединение людей, совместно осуществляющих предпринимательскую деятельность и реализующих программу рискованного вложения капитала на основе определенных правил и процедур. К этим правилам и процедурам относятся: создание органов управления, построение структуры аппарата управления, установление взаимосвязи между структурными подразделениями, разработка норм, нормативов, методик и т. п.

Регулирование в риск-менеджменте представляет собой воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонения от заданных параметров.

Координация в риск-менеджменте представляет собой согласованность работы всех звеньев системы управления риском, аппарата управления и специалистов. Координация обеспечивает единство отношений объекта управления, субъекта управления, аппарата управления и т. п.

Стимулирование в риск-менеджменте представляет собой побуждение ЛПР, менеджеров и других специалистов к заинтересованности в эффективности управленческой деятельности.

Контроль в риск-менеджменте представляет собой проверку организации работы по снижению степени риска.

В современной предпринимательской деятельности **риск-менеджмент** выполняет такие важные функции, как инновационная, регулятивная, защитная и аналитическая.

Инновационную функцию предпринимательский риск выполняет, стимулируя поиск нетрадиционных решений проблем, стоящих перед субъектом хозяйствования. Рисковые решения приводят к более эффективному производству, от которого выигрывают и предприниматели, и потребители, и общество в целом.

Регулятивная функция имеет противоречивый характер и выступает в двух формах: конструктивной и деструктивной. Риск предпринимателя, как правило, ориентирован на получение значимых результатов новыми способами. Конструктивная форма регулятивной функции риска заключается и в том, что способность рисковать – один из путей успешной деятельности предпринимателя.

Однако риск может стать проявлением авантюризма, субъективизма, если решение принимается в условиях неполной информации, без должного учета закономерностей развития явления. В этом случае риск выступает в качестве дестабилизирующего фактора. Следовательно, не любые решения целесообразно реализовывать на практике, они должны быть обоснованными, иметь разумный характер.

Защитная функция риска проявляется в том, что если для предпринимателя риск – естественное состояние, то нормальным должно быть и терпимое отношение к неудачам. Инициативным, предприимчивым менеджерам нужна социальная защита, правовые, политические и экономические гарантии, исключающие в случае неудачи наказание и стимулирующие оправданный риск.

Следует выделить еще **аналитическую** функцию предпринимательского риска, которая связана с тем, что наличие риска предполагает необходимость выбора одного из возможных вариантов решений, в связи с чем предприниматель в процессе принятия решения анализирует все возможные альтернативы, выбирая наиболее рентабельные и наименее рискованные.

В зависимости от конкретного содержания ситуации риска альтернативность обладает различной степенью сложности и разрешается различными способами. Но при оптимальном решении той или иной сложной производственно-экономической задачи, например принятии решения о вложении инвестиций, необходимо использовать специальные методы качественного анализа и количественной оценки риска.

2.3 Принципы риск менеджмента

Слово “принцип” происходит от латинского *principium* — первоначало, основа. В принципах обобщаются все известные современной науке законы и закономерности, а также эмпирический опыт.

В наиболее общем виде принципы управления рисками можно определить как изначальные по отношению к процессу управления нормы, правила и закономерности, вытекающие из сущности и уровня развития общества и его производительных сил, соблюдение которых (норм, правил и закономерностей) способствует достижению поставленных перед обществом целей и решению задач.

Механизм формирования принципов управления представлен на рис. 5.

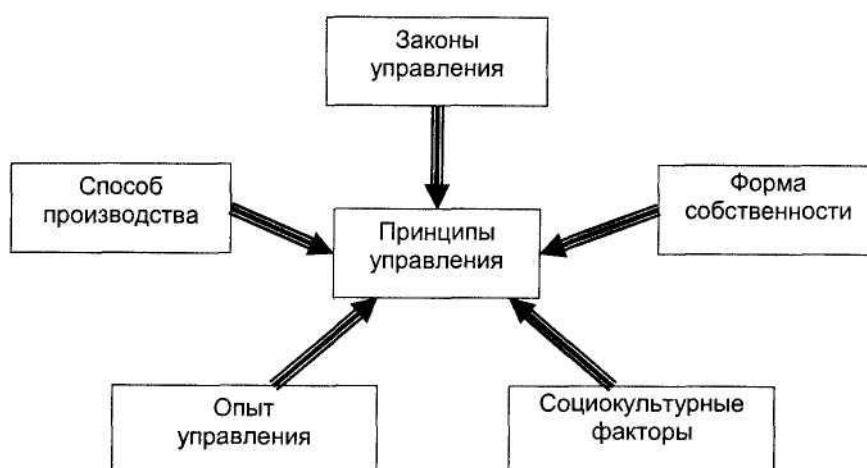


Рисунок 5. Механизм формирования принципов управления

Как видно из схемы, на содержание принципов управления оказывают существенное влияние не только известные современной науке законы управления и накопленный опыт. К факторам, определяющим принципы менеджмента, можно отнести и существующие на данный момент времени способы осуществления производственной деятельности, форма собственности на средства производства, а также социокультурные факторы.

Принципы управления представляют собой его основные начала, вытекающие из отношений управления. Они определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления.

Как и управленческие законы, принципы менеджмента можно разделить на три основные группы. К первой группе относятся общие принципы управления, касающиеся системы управления в целом. Ко второй группе — принципы управления, относящиеся к отдельным компонентам системы управления. Принципы, входящие в третью группу, регламентируют порядок и правила управления конкретными видами деятельности или явлениями (в частности — рисками).

Основным в системе общих принципов управления по праву можно считать принцип научной обоснованности управления. Научный подход к менеджменту требует сплошного, комплексного изучения всей совокупности факторов, влияющих на эффективность функционирования организации, с последующим применением полученных знаний в практике управления.

Вторым, не менее важным принципом менеджмента, является принцип системного подхода к решению управленческих задач. Системный подход требует, чтобы руководители рассматривали организацию как совокупность взаимосвязанных, взаимозависимых и постоянно взаимодействующих друг с другом элементов, таких как люди, структура; задачи и технологии, которые ориентированы на достижение различных целей.

Главное в системном подходе — это разработка и использование представлений о целостности систем. Познать целое — значит раскрыть его сущность и специфику; состав, количественные и качественные характеристики элементов; структуру; функции элементов и их влияние на функцию целого; интеграционные факторы, обеспечивающие целостность системы; историю данного целого.

В основе системного подхода лежит системный анализ, включающий в себя формулирование цели функционирования системы, определение количественного и качественного состава входящих в нее элементов.

Принцип оптимальности управления устанавливает требование достижения целей управления с минимальными затратами времени и средств.

С вышеназванным принципом неразрывно связан принцип гибкости управления, практическая реализация которого позволяет обеспечить своевременную адаптацию организации к изменяющимся условиям внешней среды или ее быструю перестройку в соответствии с новыми целями функционирования.

С возрастанием роли социальных факторов в менеджменте на первый план вышел принцип демократизации управления, который содержит требование об удовлетворении интересов собственников, руководителей, трудового коллектива и отдельных работников организации на справедливой основе.

Обобщая вышеизложенное, можно отметить, что в системе общих принципов управления на современном этапе основное место занимают принцип научной обоснованности управления, принцип системного подхода к решению управленческих задач, а также принципы оптимальности, гибкости и демократизации управления.

Можно выделить еще два немаловажных общих принципа управления, а именно: принцип регламентации и принцип формализации.

Согласно принципу регламентации все процессы, происходящие в системе управления, должны быть жестко регламентированы. Иными словами, в любой организации должна быть разработана развернутая система правил и норм, определяющих порядок функционирования как организации в целом, так и ее отдельных структурных подразделений.

Принцип формализации предусматривает формальное закрепление норм и правил функционирования организации в виде приказов, указаний и распоряжений руководителя, а также в виде положений о конкретных структурных подразделениях и должностных инструкций.

Применение принципов регламентации и формализации позволяет упорядочить процесс функционирования организации, сделать его более планомерным, рациональным, надежным и предсказуемым.

Приведенный выше перечень общих принципов управления является далеко не полным. Здесь были рассмотрены лишь основные и наиболее универсальные принципы. В то же время следует помнить, что любая социально-экономическая система создается и функционирует для достижения определенных конкретных целей, поэтому и принципы, которыми руководствуются менеджеры организации, должны подбираться индивидуально в каждом конкретном случае исходя из целей функционирования.

Частными принято называть принципы управления, относящиеся к отдельным элементам системы управления. В группе частных принципов управления можно условно выделить две подгруппы.

Первая подгруппа включает в себя принципы, касающиеся осуществления отдельных функций управления. Сюда входят принципы планирования, организации, учета, контроля, принципы проведения маркетинговых исследований и мероприятий и т.п.

Ко второй группе относятся управленческие принципы, связанные с отдельными сторонами управления, например социальной, экономической, организационно-технической и т.д., а также с уровнями управления (структурное подразделение, организация, отрасль, национальная экономика).

С целью детальной характеристики частных принципов управления рассмотрим более подробно некоторые принципы, входящие в вышеназванные подгруппы.

Для характеристики первой подгруппы используем в качестве примера принципы организации и учета. Среди принципов организации выделяют принципы приоритета, принципы соответствия и принципы формирования процесса организации.

В состав принципов приоритета входят принципы приоритета цели, приоритета функций над структурой при создании организаций, приоритета структур над функциями в действующих организациях, приоритета субъекта управления над объектом управления при создании структурного подразделения, приоритета объекта управления над субъектом управления для действующих организаций.

Принцип приоритета цели формулируется следующим образом. В системе цель—задача—функция наивысший приоритет имеет цель, затем задача и потом функция.

Принцип приоритета функций над структурой при создании организаций гласит: проектирование и создание новых организаций прежде всего вызвано необходимостью реализации конкретных функций. В случаях, когда отсутствует возможность формирования набора структурных подразделений организации, в соответствии с набором функций рассматриваются иные варианты построения организации, исходя из приоритета цели, достижению которой должны служить вышеупомянутые функции.

Смысл принципа приоритета структур над функциями в действующих организациях заключается в следующем. В сформировавшихся и нормально функционирующих организациях процессы взаимодействия протекают таким образом, что недостающие элементы системы постепенно появляются, а излишние постепенно отмирают. Согласно данному принципу действующие организации в состоянии осуществлять лишь ограниченный диапазон функций. В случае выхода за рамки указанного диапазона весьма вероятно возникновение ситуации, когда организация не в состоянии обеспечить решение стоящих перед ней задач.

Принцип приоритета субъекта управления над объектом управления в формирующихся организациях имеет следующее содержание. В процессе создания организации ее учредители должны избирать в соответствии со своими потребностями и возможностями трудовой коллектив, характер

деятельности, организационно-правовую форму и иные параметры организации.

Сущность принципа приоритета объекта управления над субъектом для действующих организаций заключается в следующем: руководители всех уровней управления организации должны назначаться в соответствии с характеристиками и потребностями конкретных структурных подразделений.

К принципам соответствия относятся: принцип соответствия поставленных целей выделенным ресурсам, принцип соответствия распорядительства и подчинения, принцип соответствия эффективности производства и экономичности, принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления.

Принцип соответствия поставленной цели выделенным ресурсам имеет следующее содержание: каждой цели должен соответствовать набор финансовых, сырьевых, материальных, энергетических и человеческих ресурсов, позволяющий обеспечить достижение указанной цели.

Принцип соответствия распорядительства и подчинения гласит: у каждого сотрудника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных руководителей.

Принцип соответствия эффективности производства и экономичности можно сформулировать следующим образом: для каждой организации должно быть найдено соответствие между эффективностью функционирования и совокупными затратами. Указанный принцип устанавливает правило, согласно которому любые дополнительные затраты организации должны быть оправданы предполагаемым или фактическим повышением эффективности ее функционирования.

Формулировка принципа оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления имеет следующий вид: чрезмерно малые и чрезмерно большие организации функционируют гораздо менее эффективно, чем организации, имеющие средний размер. Иными

словами, размер организации должен оптимально соответствовать ее целям и задачам, характеру деятельности, специфике рынка и т.п.

Построение процесса организации должно осуществляться на основании следующих принципов:

- ◆ преимущественная направленность на достижение поставленной цели, а не на устранение внутренних и внешних возмущающих воздействий;
- ◆ комплексный подход к изучению управляемых и неуправляемых факторов, влияющих на процесс организации;
- ◆ обеспечение объективности протекания процесса;
- ◆ наиболее оптимальное и полное информационное обеспечение процесса;
- ◆ жесткая регламентация операций и процедур всех этапов проектируемого процесса;
- ◆ соответствие свойств процесса техническим, экономическим, социальным и организационным ресурсам организации.

К принципам организации и осуществления управленческого учета относятся:

- ◆ непрерывность деятельности предприятия;
- ◆ использование единых для планирования и учета единиц измерения;
- ◆ оценка результатов деятельности как предприятия в целом, так и каждого его структурного подразделения в отдельности;
- ◆ преемственность и многократное использование первичной и промежуточной информации в целях управления;
- ◆ формирование системы показателей внутренней отчетности организации как основы коммуникационных связей между разными уровнями управления и отдельными структурными подразделениями, находящимися на одном уровне управления;
- ◆ применение бюджетного (сметного) метода управления затратами и запасами;

- ◆ полнота и аналитичность, обеспечивающие исчерпывающую информацию об объектах учета;

- ◆ периодичность, отражающая производственный и коммерческий циклы предприятия, установленные учетной политикой.

Для характеристики второй группы частных принципов управления рассмотрим принципы кадровой политики. В системе принципов организации и осуществления кадровой политики можно выделить несколько различных групп. Наиболее показательными из них являются группа принципов построения системы управления персоналом и группа принципов подбора кадров.

Формирование системы управления персоналом организации осуществляется на основании следующих принципов: адекватности функций управления персоналом целям функционирования, первичности функций управления персоналом, оптимального соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом, оперативного реагирования на изменения специфики функционирования организации, потенциальных имитаций.

Принцип адекватности функций управления персоналом целям функционирования имеет следующее содержание: формирование и изменение функций управления персоналом должно осуществляться в строгом соответствии с целями и потребностями функционирования организации.

Смысл принципа первичности функций управления персоналом заключается в следующем: состав, количественные и качественные характеристики элементов системы управления персоналом, а также характер информационных связей и взаимодействия между ними находятся в прямой зависимости от содержания функций управления персоналом.

Принцип оптимального соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом определяет необходимые пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления

персоналом, т. е. интрафункциями, и функциями управления персоналом, т. е. инфрафункциями.

Сущность принципа оперативного реагирования на изменения специфики функционирования организации заключается в необходимости опережения ориентации функций управления персоналом на развитие основной деятельности в сравнении с функциями, направленными на вспомогательную деятельность.

Принцип потенциальных имитаций гласит: временное выбытие отдельных работников организации не должно прерывать процесс ее функционирования. Иными словами, каждый работник должен быть в состоянии выполнять служебные обязанности вышестоящего и нижестоящего работника или двух работников своего уровня.

В процессе подбора кадров необходимо учитывать следующие основные принципы: принцип ситуации, принцип совместимости, принцип сочетания, принцип компенсации и принцип динамизма.

Сущность принципа ситуации заключается в том, что в процессе подбора кадров необходимо не только учитывать общее соответствие характеристик кандидата требованиям конкретной должности, но и принимать во внимание конкретную сложившуюся ситуацию.

Большое значение имеет принцип совместимости при подборе работников со стороны и внутренней ротации кадров. Данный принцип указывает на то, что при замещении вакантных должностей руководителю организации необходимо учитывать ряд особенностей.

Прежде всего, следует помнить, что собственные работники, претендующие на новую должность, уже являются неотъемлемой частью организации и поэтому, минуя период адаптации, могут сразу же с полной отдачей приступить к исполнению должностных обязанностей. В то же время работники, принятые со стороны, должны приложить ряд усилий, чтобы "вписаться" в коллектив и стать его неотъемлемой частью. Однако, с другой стороны, такие работники могут более объективно оценить процессы,

происходящие в организации, обратив внимание руководства на недостатки, ставшие привычными и воспринимающиеся другими сотрудниками как само собой разумеющееся явление.

Не менее важное значение в системе подбора кадров имеет принцип сочетания. Его смысл состоит в обеспечении оптимальной интеграции совместных усилий "старых" и "молодых" работников. Если первые являются своего рода носителями жизненного и трудового опыта, то вторые более активны и менее консервативны, а зачастую обладают и более современными, прогрессивными знаниями. Рациональное сочетание во всех структурных подразделениях организации работников того и другого типа является неотъемлемым условием эффективного функционирования организации.

Принцип компенсации рекомендует подбирать кадры таким образом, чтобы отрицательные качества одного работника компенсировались положительными качествами другого.

И, наконец, принцип динамизма устанавливает необходимость сочетания мобильности и стабильности. Мобильность позволяет своевременно проводить мероприятия по выдвижению и ротации кадров в соответствии с изменениями во внешней среде и потребностями самой организации. Стабильность необходима для осуществления долгосрочных программ.

К специальным принципам риск-менеджмента можно отнести:

- ◆ принцип лояльного отношения к рискам,
- ◆ принцип прогнозирования;
- ◆ принцип страхования;
- ◆ принцип резервирования;
- ◆ принцип минимизации потерь и максимизации доходов.

Рассмотрим содержание вышеперечисленных принципов.

Принцип лояльного отношения к рискам требует от руководителя рассматривать любые риски как объективный и неизбежный фактор

хозяйственной деятельности. В соответствии с указанным принципом менеджер любого уровня должен стремиться не избегать рисков, а умело управлять ими, добиваясь максимальной эффективности деятельности организации.

Принцип прогнозирования гласит: в целях повышения эффективности управления рисками, а также снижения уровня затрат и внеплановых потерь руководство организации должно постоянно принимать меры для прогнозирования возникновения рисков. Прогнозирование позволяет заранее подготовиться к возможным негативным явлениям и создать необходимые предпосылки для их локализации или нейтрализации.

В соответствии с принципом страхования необходимо использовать возможности внешних страховых компаний для обеспечения полного или частичного погашения потерь, связанных с предпринимательскими рисками. Любые новые проекты или рискованные операции, осуществляемые организацией, необходимо заранее страховать. Страховые выплаты, полученные фирмой в случае неудачи, позволят компенсировать понесенные ею убытки частично или в полном объеме.

Принцип резервирования предполагает создание в организации внутренних резервных фондов, средства которых можно будет использовать в случаях крайней необходимости. Например, в случае резкого и непредвиденного повышения цен на ресурсы, необходимые для выполнения проекта, организация за счет внутренних резервов сможет покрыть возникшую разницу и обеспечить своевременное выполнение запланированных мероприятий.

И, наконец, принцип минимизации потерь и максимизации доходов требует от руководителя, с одной стороны, рационально использовать имеющиеся в распоряжении организации ресурсы, а с другой стороны — стремиться к повышению доходов за счет грамотной реализации проектов с высокой степенью риска. Это позволит добиться максимальной

эффективности не только в управлении рисками, но и в деятельности организации в целом.

2.4 Область применения риск-менеджмента

Риск-менеджмент – это система, которая объединяет лиц, принимающих решения, и исполнителей и устанавливает порядок их взаимодействия.

В прикладном аспекте у процесса риск-менеджмента есть ряд практических сфер применения. Приведем их ориентировочный перечень:

- стратегическое, операционное и бюджетное планирование;
- управление активами и планирование распределения ресурсов;
- изменения в производственной и финансово-экономической деятельности организаций;
- менеджмент качества;
- социальные аспекты взаимодействия с общественностью;
- экология и охрана окружающей среды;
- кодекс деловой и профессиональной этики;
- информационная безопасность;
- оценка соответствия бизнес-процессов предъявляемым к ним требованиям;
- управление профессиональной безопасностью и охраной труда.
- управление проектами.
- управление персоналом.
- корпоративное управление.

Масштаб целей, задач и функций риск-менеджмента зависит от значимости управляющих решений, которые должны быть приняты в ходе предпринимательской деятельности. Ключевая проблема риск-менеджмента состоит в том, чтобы он был эффективным и приносил реальную пользу, а не служил очередной бюрократической процедурой бизнеса.

Несмотря на признаки наличия риск-менеджмента, на предприятиях часто отсутствует эффективный риск-менеджмент. Его основополагающим

принципом является интегрированное сочетание обязательных формальных процедур риск-менеджмента (идентификация и оценка рисков, определение объективного отношения к рискам, установление надлежащего контроля и мониторинг его исполнения) с созданием корпоративной культуры организации. Необходимая риск-ориентированная культура организации определяет результат эффективного риск-менеджмента.

Риск-менеджмент успешен и эффективен, когда в организации функционирует единый интегрированный подход к управлению рисками. Например, основополагающим документом для создания эффективной функции риск-менеджмента может быть корпоративная процедура «Интегрированное управление рисками». В ней содержится описание годового цикла риск-менеджмента компании, применимого ко всем ее сотрудникам – от генерального директора до рядового работника. Важно подчеркнуть, что в этот документ вставлены связи с процедурами по управлению и оценке деятельности сотрудников, стратегическому и бюджетному планированию, управлению действиями в чрезвычайных ситуациях, а также регулярные проверки внутренним аудитом. При условии, что все работники, вовлеченные в риск-менеджмент, получают необходимую методическую поддержку риск-менеджера и активно выполняют запланированные мероприятия, можно предполагать удовлетворительное функционирование системы риск-менеджмента.

Основные преимущества риск-менеджмента представлены в таблице 3.

Таблица 3

Основные преимущества риск-менеджмента

Преимущество	Характеристика
Снижение фактора неопределенности при осуществлении предпринимательской деятельности	Контроль над негативными событиями сопровождается конкретными действиями по уменьшению вероятности их возникновения и сокращению их влияния. Даже при наступлении непреодолимых событий организация может достичь необходимой степени устойчивости благодаря адекватному планированию.

Использование перспективных возможностей улучшения	В процессе риск-менеджмента оценивается вероятность наступления благоприятных последствий в рискованной ситуации. Поиск перспектив становится эффективнее, если персонал осознает риски и обладает необходимыми навыками для управления ими.
Улучшенное планирование и повышение эффективности деятельности	Наличие объективных данных об организации, ее целевых показателях, операциях и перспективах позволяет осуществлять более взвешенное и эффективное планирование. Это в свою очередь повышает способность организации использовать благоприятные перспективы, сокращать негативные последствия и добиваться улучшения деятельности.
Экономия ресурсов	Особое внимание уделяется вопросам экономической целесообразности проведения тех или иных бизнес-операций. Учет объема существующих ресурсов, повышение ликвидности активов позволяет не только избегать дорогостоящих ошибок, но и добиваться повышения прибыли от производственной деятельности.
Улучшение взаимоотношений с заинтересованными сторонами	Процесс управления рисками заставляет сотрудников компании выявлять ее заинтересованные внутренние и внешние стороны и выработать двусторонний диалог между ними и руководством. Такой коммуникационный канал обеспечивает компанию сведениями о том, как заинтересованные стороны будут реагировать на изменения в ее деятельности.
Повышение качества информации для принятия решений	Процесс риск-менеджмента повышает точность информации и анализа, необходимых для принятия стратегических решений на различных уровнях управления.
Рост деловой репутации	Инвесторы, кредиторы, страховые компании, поставщики и клиенты охотнее работают с организациями, которые зарекомендовали себя надежными партнерами на рынке, управляющими своими финансовыми и производственными рисками.
Поддержка со стороны учредителей	Качественное управление рисками обеспечивает авторитет руководства в глазах учредителей компании за счет наличия базы данных потенциальных рисков и демонстрации наличия контролируемых условий функционирования предприятия.
Контроль производственного процесса и хода реализации инвестиционных проектов	В процессе риск-менеджмента особое внимание уделяется вопросам, связанным с мониторингом и измерением параметров бизнес-процессов, что обеспечивает контроль реализации инвестиционных программ, обеспечивающих эффективную деятельность организации.

Вопросы для само контроля:

1. Прокомментируйте взаимосвязь риска и доходности.
2. Поясните, из каких элементов состоит доход, обеспечиваемый каким-либо активом.
3. Как рассчитывается доходность конкретного вида актива?
4. Назовите известные вам методы оценки риска. Поясните каждый из них.
5. Поясните влияние фактора времени на уровень риска.
6. Что вы понимаете под инвестиционным портфелем и как правильно им управлять, чтобы снизить риск?
7. Назовите основные принципы формирования портфеля инвестиций.
8. Перечислите основные этапы формирования инвестиционного портфеля.

Тема 3. Классификация рисков

3.1 Общие принципы классификации рисков

3.2 Классификация рисков по различным факторам их возникновения и характеру последствий.

3.3 Риски деятельности предпринимательской фирмы в условиях рыночной экономики.

3.1 Общие принципы классификации рисков

Многообразие ситуаций и проблем, возникающих в хозяйственных единицах разного уровня и с различными целями функционирования, порождает стремление обозначать каждый источник неопределенности своим видом риска. Очевидно, что различие точек зрения и степени детализации ведет к использованию сколь угодно большого количества видов рисков. Классифицировать риски трудно также вследствие тесной взаимосвязи и замещения рисков. Риски хозяйственной и инвестиционной деятельности характеризуются большим многообразием, и в целях эффективного управления ими целесообразно классифицировать их по различным признакам. Классификация рисков позволяет четко структурировать проблемы и влияет на анализ ситуаций и выбор метода

эффективного управления деятельностью организаций с учетом фактора неопределенности.

Сложность классификации рисков объясняется их многообразием, а также появлением новых видов рисков по мере экономического, социального, технологического развития современного мира.

К настоящему времени М.А. Роговым предложены следующие принципы классификации рисков.

Во-первых, классификация рисков должна соответствовать конкретным целям. Признаки, по которым осуществляется разбиение рисков на группы, должны удовлетворять критериям, связанным с целями классификации. Такими целями могут быть формирование номенклатуры страховых услуг, построение дерева методов защиты от рисков для адекватного менеджмента, анализ спекулятивных возможностей, изучение природы рисков, юридическая защита от последствий.

Во-вторых, классификация должна проводиться с позиций системного подхода. Системный подход – это направление методологии, в основе которого лежит исследование объектов (здесь объектами являются классифицируемые риски) как систем, т.е. они рассматриваются как множество взаимосвязанных элементов. Иерархическая структура классифицируемых рисков должна отражать системные взаимосвязи наблюдаемых явлений, в частности в одну группу не должны непосредственно объединяться риски разных уровней рассмотрения.

В-третьих, ситуации рисков одной группы должны иметь детализацию одного порядка и отвечать целям классификации. Уточнение признаков должно быть ограничено в пределах одной группы рисков (принцип «бритвы Оккама»:⁶ не следует умножать сущности без необходимости).

⁶ **Бритва Оккама** (иногда **лезвие Оккама**) — методологический принцип, получивший название от имени английского монаха-францисканца, философа-номиналиста Уильяма из Оккама (англ. William of Ockham; лат. Gulielmus Occamus; фр. Guillaume d'Ockham ок. 1285—1349). В кратком виде он гласит: «Не следует множить сущее без необходимости»^[1] (либо «Не следует привлекать новые сущности без крайней на то необходимости»). Сам Оккам писал:^[1] «Что может быть сделано на основе меньшего числа [предположений], не следует делать, исходя из большего» и «Многообразие не следует предполагать без

В-четвертых, одна и та же рискованная ситуация может содержать различные риски. Следует различать ситуации неопределенности и риски, заложенные в них. Например, покупка ценной бумаги (валютной облигации) на заемные средства может нести одновременно ценовой (курсовой), валютный (трансляционный) риск, процентный риск, риск упущенной выгоды, риск ликвидности, риск разорения.

В-пятых, при рассмотрении вопроса таксономии риска целесообразно выделять такие характерные признаки этого явления, как источник риска, объект, несущий риск, субъект, воспринимающий риск.

В.Т. Севрук определяет инвестиционный риск как, возникающий в процессе осуществления инвестиций в различные субъекты экономики страны. При анализе уровня инвестиционного риска он предлагает различать международную инвестиционную позицию и инвестиции в институциональные единицы-резиденты: инвестирование субъектов реального сектора за счет банковских кредитов и инвестирование за счет самофинансирования предприятий нефинансового сектора экономики.

Международная инвестиционная позиция — это показатель, характеризующий величину внешних активов и обязательств страны на начало и конец отчетного периода и все изменения, которые произошли в течение этого отчетного периода в результате осуществления различных видов операций, переоценки (стоимостные изменения) или прочих изменений. Этот показатель характеризует степень риска и устойчивость внешнего сектора экономики, а также уровень странового (суверенного), валютного и портфельного рисков.

Инвестиции в институциональные единицы-резиденты связаны с инвестированием субъектов реального сектора за счет банковских кредитов и инвестированием за счет самофинансирования предприятий нефинансового сектора экономики. При этом уровень внутреннего инвестиционного риска

необходимости». Этот принцип формирует базис методологического редукционизма, также называемый принципом бережливости, или законом экономии (лат. *lex parsimoniae*).

зависит от уровня рисков прямых инвестиций, портфельных инвестиций и пр. Оптимальный уровень инвестиционного риска обеспечивает благоприятный инвестиционный климат страны.

Анализ уровня инвестиционного риска через международную инвестиционную позицию и инвестиции в институциональные единицы-резиденты, по нашему мнению, позволяет проследить взаимосвязь между инвестиционным климатом и инвестированием субъектов, т.е. увидеть связь внешних и внутренних рисков в интегральном инвестиционном риске.

В отличие от него И.А. Бланк выделяет риски реального и финансового инвестирования. Другие авторы к инвестиционным рискам относят риски упущенной выгоды, риски снижения доходности и риски прямых финансовых потерь.

Перечисленные виды финансовых рисков, связанных с осуществлением инвестиционной деятельности, относятся, по нашему мнению, к «сложным рискам» (критерий классификации – комплексность исследования), подразделяющимся в свою очередь на отдельные их подвиды. Так, например, в составе риска реального инвестирования могут быть выделены риски несвоевременной подготовки инвестиционного проекта; несвоевременного окончания строительно-монтажных работ; несвоевременного открытия финансирования по инвестиционному проекту; потери инвестиционной привлекательности проекта в связи с возможным снижением его эффективности и т.п.

Поскольку все подвиды инвестиционных рисков связаны с возможной потерей капитала предприятия, они также входят в группу наиболее опасных финансовых рисков.

Инвестиционная деятельность, осуществляемая иностранными инвесторами, является наиболее рискованной, так как на нее влияет большее количество факторов неопределенности, например на территории государства – получателя инвестиций может в течение инвестиционной деятельности измениться общее и специальное законодательство: об

учреждении предприятий с участием иностранных инвесторов, налоговое законодательство, регулирующее порядок использования иностранной валюты, и т.п. При этом риск для инвестора, вкладывающего средства в объекты на территории иностранного государства, состоит и в том, что в случае изменения политического строя, военных действий и гражданских волнений произведенные инвестиции могут быть конфискованы, уничтожены или повреждены. Поэтому инвестор заинтересован в предоставлении следующих гарантий: от изменения законодательства, от национализации и реквизиции, гарантий, связанных с переводом платежей (доходов, сумм, полученных при исполнении договорных обязательств, различного рода компенсаций и др.) в иностранной валюте.

Под *классификацией рисков* понимается распределение рисков по определенным группам в зависимости от выбранного классификационного признака исходя из направленности и специфики деятельности предприятия. Научно обоснованная классификация рисков позволяет четко определить место каждого риска в общей системе. Она создает возможности для учета специфических особенностей каждого вида рисков, выстраивать определенную систему, позволяющую эффективно применять специфические для каждого вида рисков приемы по их минимизации.

Классификация рисков включает в себя категории, группы, виды, подвиды и разновидности рисков. В настоящее время универсальный классификатор рисков отсутствует, что обуславливает самостоятельную категоризацию рисков предприятия в соответствии с основными направлениями деятельности по выявлению, анализу и минимизации рисков.

Следует также учитывать, что принимаемая в каждом конкретном случае классификация рисков имеет строго определенное прикладное назначение:

сформировать прозрачный и аналитически обработанный материал для адекватного описания рисков с последующим построением системы управления ими. Классификация рисков в каждом конкретном случае

выражает определенный срез деятельности компании в зависимости от целевого ориентирования руководства компании.

Эффективность организации управления риском во многом определяется классификацией риска.

Под классификацией риска следует понимать распределение риска на конкретные группы по определенным признакам для достижения поставленных целей.

Научно обоснованная классификация риска позволяет четко определить место каждого риска в их общей системе. Она создает возможности для эффективного применения соответствующих методов, приемов управления риском. Каждому риску соответствует своя система приемов управления риском.

Существует много подходов к классификации и систематизации рисков. При анализе и рассмотрении причин возникновения риска следует отметить, что, **во-первых**, факторов риска, опасностей, угроз и других деструктивных обстоятельств, которые могут повлиять на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, множество;

во-вторых, в зависимости от условий развития бизнеса значимость тех или иных факторов может измениться;

в-третьих, все факторы риска, опасности и угрозы могут быть сгруппированы по различным классификационным признакам.



Рисунок 6. Базовые факторы риск-менеджмента

Перечисленные особенности риск-менеджмента являются его базовыми факторами (рис. 6).

Управление рисками требует опережающего мышления. Управление рисками – это, скорее, процесс определения того, что может произойти, и одновременно обеспечение состояния готовности к этому, а отнюдь не реакционное управление деятельностью. Основные классификационные признаки хозяйственных рисков даны на рисунке 7.



Рисунок 7. Основные классификационные признаки хозяйственных рисков

3.2 Классификация рисков по различным факторам их возникновения и характеру последствий.

Источники рисков – это условия и факторы, которые при определенных условиях в различной совокупности обнаруживают враждебные намерения, вредоносные свойства, деструктивную природу.

По своему генезису они имеют **естественно-природное, техногенное и социальное** происхождение.

1. В зависимости от возможности их прогнозирования следует выделить те опасности или угрозы, которые можно предвидеть, (т.е. предсказуемые), и те, которые трудно предусмотреть (т.е. непредсказуемые).

К **предсказуемым** относятся те, которые, как правило, возникают в определенных условиях, известны из опыта хозяйственной деятельности, своевременно выявлены и обобщены экономической наукой.

Непредсказуемые возникают внезапно, неожиданно. Они связаны, как правило, с непредвиденными действиями конкурентов, партнеров, с изменением правового поля, деформацией социально-экономической или политической ситуации, форс-мажорными обстоятельствами (аварии, стихийные бедствия) и т.д.

2. Опасности и угрозы экономической безопасности предприятия в зависимости от источника возникновения делят на объективные и субъективные.

Объективные возникают без участия и помимо воли ЛПР или специалистов независимо от принятых решений. Это состояние финансовой конъюнктуры, научные открытия, форс-мажорные обстоятельства и т.д. Их необходимо распознавать и обязательно учитывать в управленческих решениях.

Субъективные порождены умышленными или неумышленными действиями людей, различных органов и организаций, в том числе государственных и международных предприятий конкурентов. Поэтому их

предотвращение во многом связано с воздействием на субъекты экономических отношений.

3. В зависимости от возможности предотвращения выделяют **факторы** форс-мажорные и не форс-мажорные. Первые отличаются непреодолимостью воздействия (войны, катастрофы, чрезвычайные бедствия, которые заставляют решать и действовать вопреки намерению). Вторые могут быть предотвращены своевременными и правильными действиями.

По вероятности наступления все деструктивные факторы (появление зоны риска, вызов опасность, угроза) можно разделить на явные, т.е. реально существующие, латентные, т.е. скрытые, трудно обнаруживаемые. Они могут проявиться внезапно. Поэтому их отражение потребует принятия срочных мер, дополнительных усилий и средств.

4. Риски по степени вероятности банкротства фирмы.

Поскольку основная задача предпринимателя – рисковать расчетливо, не переходя ту грань, за которой возможно банкротство фирмы, следует выделять допустимый, критический и катастрофический риски.

Допустимый риск – это угроза потери прибыли от реализации того или иного проекта или от предпринимательской деятельности в целом. В данном случае потери возможны, но их размер меньше ожидаемой предпринимательской прибыли; таким образом, данный вид предпринимательской деятельности или конкретная сделка, несмотря на вероятность риска, сохраняют свою экономическую целесообразность.

Следующая степень риска, более опасная в сравнении с допустимым, – это **критический риск**. Этот риск связан с опасностью потерь в размере произведенных затрат на осуществление данного вида предпринимательской деятельности или отдельной сделки. При этом **критический риск первой степени** связан с угрозой получения нулевого дохода, но при возмещении произведенных предпринимателем материальных затрат. **Критический риск второй степени** связан с возможностью потерь в размере полных издержек в результате осуществления данной предпринимательской деятельности, т.е.

вероятны потери намеченной выручки и предпринимателю приходится возмещать затраты за свой счет.

Под **катастрофическим** понимается риск, который характеризуется опасностью, угрозой потерь в размере, равном или превышающем все имущественное состояние предприятия. Катастрофический риск, как правило, приводит к банкротству предпринимательской фирмы, так как в данном случае возможна потеря не только всех вложенных предпринимателем в определенный вид деятельности или в конкретную сделку средств, но и его имущества.

5. По степени правомерности предпринимательского риска могут быть выделены **оправданный** (правомерный) и **неоправданный** (неправомерный) риски. Возможно, это наиболее важный для предпринимательского риска элемент классификации, имеющий наибольшее практическое значение. Для разграничения оправданного и неоправданного предпринимательского риска необходимо учесть в первую очередь то обстоятельство, что граница между ними в разных видах предпринимательской деятельности, в разных секторах экономики различна.

6. В соответствии с возможностью страхования все предпринимательские риски можно разделить на две большие группы: **страхуемые и нестрахуемые**. Предприниматель может частично переложить риск на другие субъекты экономики, в частности обезопасить себя, осуществив определенные затраты в виде страховых взносов.

Страховой риск – это вероятное событие или совокупность событий, на случай наступления которых проводится страхование. В зависимости от источника опасности страховые риски подразделяются на две группы:

- риски, связанные с проявлением стихийных сил природы (погодные условия, землетрясения, наводнения и др.);
- риски, связанные с целенаправленными действиями человека.

К рискам, которые **целесообразно страховать**, относятся:

- вероятные потери в результате пожаров и других стихийных бедствий;
- вероятные потери в результате автомобильных аварий;
- вероятные потери в результате порчи или уничтожения продукции при транспортировке;
- вероятные потери в результате ошибок сотрудников фирмы;
- вероятные потери в результате передачи сотрудниками фирмы коммерческой информации конкурентам;
- вероятные потери в результате невыполнения обязательств субподрядчиками;
- вероятные потери в результате приостановки деловой активности фирмы;
- вероятные потери в результате возможной смерти или заболевания руководителя или ведущего сотрудника фирмы.

Однако существует еще одна группа рисков, которые не берутся страховать страховые компании, но при этом именно взятие на себя **нестрахуемого** риска является потенциальным источником прибыли предпринимателя. Но если потери в результате страхового риска покрываются за счет выплат страховых компаний, то потери в результате нестрахуемого риска возмещаются из собственных средств организации.

7. Следует выделить еще две большие группы рисков: **статистические (простые) и динамические (спекулятивные).**

Особенность **статистических рисков** заключается в том, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности.

В соответствии с причиной потерь статистические риски могут далее подразделяться на следующие группы:

- вероятные потери в результате негативного действия на активы фирмы стихийных бедствий (огня, воды, землетрясений, ураганов и т.п.);

- вероятные потери в результате преступных действий;
- вероятные потери вследствие принятия неблагоприятного законодательства для предпринимательской фирмы (потери связаны с прямым изъятием собственности либо с невозможностью взыскать возмещение с виновника из-за несовершенства законодательства);
- вероятные потери в результате угрозы собственности третьих лиц, что приводит к вынужденному прекращению деятельности основного поставщика или потребителя;
- потери вследствие смерти или недееспособности ключевых работников фирмы либо основного собственника предпринимательской фирмы (что связано с трудностью подбора квалифицированных кадров, а также с проблемами передачи прав собственности).

В отличие от статистического риска **динамический риск** несет в себе либо потери, либо прибыль для предпринимательской фирмы. Поэтому его можно назвать «спекулятивным». Динамические риски являются трудными для управления.

8. В зависимости от возможного экономического результата выделяют чистые и спекулятивные риски.

Чистые риски отражают возможность получения отрицательного или нулевого результата.

Спекулятивные риски означают возможность получения как положительного, так и отрицательного эффекта.

9. В зависимости от причины возникновения риски делятся на **природные, экологические, политические, транспортные, производственные и торговые.**

10. Наибольшее распространение в экономической науке и практике получило выделение опасностей и угроз **в зависимости от сферы их возникновения:** внутренние и внешние.

Внешние опасности и угрозы возникают за пределами предприятия. Они не связаны с его производственной деятельностью. Как правило, это

такое изменение окружающей среды, которое может нанести предприятию ущерб.

Внутренние факторы связаны с хозяйственной деятельностью предприятия и его персонала. Они обусловлены теми процессами, которые возникают в ходе производства и реализации продукции и могут оказать свое влияние на результаты бизнеса. Наиболее значительными из них являются: качество планирования и принятия управленческих решений, соблюдение технологии, организация труда и работа с персоналом, финансовая политика предприятия, дисциплина и многие другие.

Все внешние факторы, влияющие на экономическую безопасность предприятия, можно сгруппировать, выделив политические, социально-экономические, экологические, научно-технические и технологические, юридические, природно-климатические, демографические, криминалистические и др.

Для успешного развития предпринимательства особую значимость имеют **социально-экономические факторы**, именно от них во многом зависят правила и условия ведения коммерческой деятельности. К ним можно отнести: состояние денежной эмиссии в стране, а значит и поддержание оптимального уровня денежной массы, и обеспечение нормального рода платежей, выплат заработной платы, пенсионных пособий и т.д.; изменение правил валютного обращения; изменение тарифов на транспортные перевозки; тарифы на энергоносители, контроль за естественными монополиями.

Основные причины возникновения некоторых внешних и внутренних рисков приведены в таблице 4.

Таблица 4

Основные причины возникновения некоторых внешних и внутренних рисков

Риски	Основные причины возникновения	Объект направления
	Внешние	
Страновой	нестабильность государственной власти, особенности государственного законодательства, национализация и т.п.	имущество, имущественный интерес
Валютный	изменение валютных курсов, валютного регулирования	имущественный интерес
Налоговый	изменение налоговой политики, налоговых ставок	имущественный интерес
Форс-мажорный	природные катастрофы, войны, революции, путчи	имущество, имущественный интерес, человек
	Внутренние	
Организационный	низкий уровень организации, ошибки планирования, прогнозирования, слабое регулирование, плохая организация труда сотрудников и т.д.	имущество, имущественный интерес, человек
Ресурсный	нехватка производственных запасов, срывы поставок, недостаточная квалификация рабочей силы, отсутствие запаса прочности по ресурсам	имущество, имущественный интерес, человек
Инвестиционный	риски реального инвестирования: перебои в поставках стройматериалов, ошибки в разработке инвестиционного проекта строительства или реконструкции, неудачный выбор месторасположения строительства; портфельные риски: изменение условий контракта, ошибки в выборе объектов инвестирования, неправильный подбор финансовых инструментов	имущество, имущественный интерес, человек
Кредитный	невозврат долга и процентов по нему, невыполнение условий кредитного договора, банкротство заемщика, изменение платежеспособности заемщика	имущественный интерес
Инновационный	неправильный выбор нововведений, неверное применение научно-технических новшеств	имущественный интерес
Правовой	нарушение патентных прав, невыполнение контрактов, судебные процессы с внешними партнерами,	имущество, имущественный интерес, человек

3.3 Риски деятельности предпринимательской фирмы в условиях рыночной экономики

К факторам, влияющим на результаты хозяйственной деятельности фирмы, могут быть отнесены: состояние предпринимательской среды, наличие местных сырьевых и энергетических ресурсов, развитие транспортных и других коммуникаций, наполняемость рынка производимой предприятием продукцией, состояние конкурентов, наличие свободных трудовых ресурсов, уровень их профессиональной подготовленности, уровень жизни населения и его платежеспособность, криминализация хозяйственной жизни и многие другие.

1. Эффективная **предпринимательская деятельность**, как правило, сопряжена с освоением новой техники и технологии, поиском резервов, повышением интенсивности производства. Однако непродуманное и необоснованное внедрение новой техники и технологии ведет к опасности техногенных аварий, причиняющих значительный ущерб природе, людям, производству. В данном случае речь идет о техническом риске.

1.1. Технический риск определяется степенью организации производства, качеством проведения превентивных мероприятий (регулярной профилактики оборудования, мер безопасности), возможностью проведения ремонта оборудования собственными силами предпринимательской фирмы.

К техническим рискам относятся:

- *вероятность потерь вследствие недостаточного объема или невыполнения научно-исследовательских работ;*
- *вероятность потерь в результате недостижения запланированных технико-экономических параметров в ходе конструкторских и технологических разработок;*

- вероятность потерь в результате низких технологических возможностей производства, что не позволяет освоить результаты новых разработок;
- вероятность потерь в результате возникновения при использовании новых технологий побочных или отсроченных во времени проявления проблем;
- вероятность потерь в результате сбоев и поломки оборудования и т. д.

1.2. Производственный риск связан с производством продукции, товаров и услуг; с осуществлением любых видов производственной деятельности, в процессе которой предприниматели сталкиваются с проблемами неэффективного использования сырья, роста себестоимости, увеличения потерь рабочего времени.

К основным причинам производственного риска относятся:

- снижение намеченных объемов производства и реализации продукции вследствие снижения производительности труда, простоя оборудования, потерь рабочего времени, отсутствия необходимого количества исходных материалов, повышенного процента брака производимой продукции;
- снижение цен, по которым планировалось реализовывать продукцию или услугу, в связи с ее недостаточным качеством, неблагоприятным изменением рыночной конъюнктуры, падением спроса;
- увеличение расхода материальных затрат в результате перерасхода материалов, сырья, топлива, энергии, а также за счет увеличения транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других побочных расходов;
- рост фонда оплаты труда за счет превышения намеченной численности работников либо за счет выплат более высокого, чем запланировано, уровня заработной платы отдельным сотрудникам;

- увеличение налоговых платежей и других отчислений в результате изменения ставки налогов в неблагоприятную для предпринимательской фирмы сторону в процессе деятельности;
- низкая дисциплина поставок, перебои с топливом и электроэнергией;
- физический и моральный износ оборудования предприятий.

1.3 Инновационный риск особенно важен в современной предпринимательской деятельности как при производстве улучшенных товаров и услуг, так и при создании и производстве новых, ранее не производимых.

Инновационный риск – это вероятность потерь, возникающих при вложении предпринимательской фирмой средств в производство новых товаров и услуг, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке.

Инновационный риск возникает в следующих ситуациях:

- при внедрении более дешевого метода производства товара или услуги по сравнению с уже используемыми. Подобные инвестиции будут приносить предпринимательской фирме временную высокую прибыль до тех пор, пока она является монопольным обладателем данной технологии. В данной ситуации фирма сталкивается практически с одним видом риска – возможной неправильной оценкой спроса на производимый товар;
- при производстве нового товара или услуги по устаревшей технологии. В этом случае добавляется риск несоответствия качества товара или услуги в связи с использованием старого оборудования;
- при производстве нового товара или услуги при помощи новой техники и технологии. В данной ситуации инновационный риск включает в себя: риск того, что новый товар или услуга может не найти покупателя; риск несоответствия нового оборудования и технологии необходимым требованиям для производства нового товара или услуги.

1.4 Коммерческий риск – это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем.

Основные причины коммерческого риска:

- снижение объемов реализации в результате падения спроса или потребности на товар, реализуемый предпринимательской фирмой, вытеснение его конкурирующими товарами, введение ограничений на продажу;
- повышение закупочной цены товара в процессе осуществления предпринимательского проекта;
- непредвиденное снижение объемов закупок в сравнении с намеченными, что уменьшает масштаб всей операции и увеличивает расходы на единицу объема реализуемого товара (за счет условно постоянных расходов);
- потери товара;
- потери качества товара в процессе обращения (транспортировки, хранения), что приводит к снижению его цены;
- повышение издержек обращения в сравнении с намеченными в результате выплаты штрафов, непредвиденных пошлин и отчислений, что приводит к снижению прибыли предпринимательской фирмы.

Коммерческий риск включает в себя:

- риск, связанный с реализацией товара (услуг) на рынке;
- риск, связанный с транспортировкой товара (транспортный);
- риск, связанный с приемкой товара (услуг) покупателем;
- риск, связанный с платежеспособностью покупателя;
- риск форс-мажорных обстоятельств.

Следует отметить тот факт, что в отечественной экономической литературе часто коммерческий риск отождествляется с

предпринимательским риском, однако коммерческий риск – это один из видов риска предпринимательского.

1.5 Предпринимательская деятельность осуществляется в определенном правовом поле. Поэтому очень важно знать, каково *состояние законодательства по организации бизнеса* в стране и регионе в настоящее время, каковы перспективы его изменения. Особую роль здесь играют эволюция налогового законодательства, поддержка предпринимательства, т.е. существующие льготы и субсидии; состояние законодательства о собственности, правах и ответственности предпринимателей; договорное право и т.д.

2. Под финансовым понимается риск, возникающий при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых сделок, исходя из того, что в финансовом предпринимательстве в роли товара выступают либо валюта, либо ценные бумаги, либо денежные средства.

К финансовому риску относятся:

- риски, связанные с покупательной способностью денег;
- кредитный риск;
- инвестиционный риск.

2.1 К рискам, связанным *с покупательной способностью денег*, относятся инфляционный и валютный риски.

Наличие **инфляционного риска** свидетельствует о том, что полученные доходы в результате инфляции обесцениваются быстрее, чем растут.

Валютный риск связан с возможными потерями в результате изменения валютных курсов. Этот вид риска чаще всего сопровождает внешнеторговые операции.

Валютный риск – это вероятность финансовых потерь в результате изменения курса валют, которое может произойти в период между заключением контракта и фактическим производством расчетов по нему.

Валютный курс, устанавливаемый с учетом покупательной способности валют, весьма подвижен.

Валютный риск включает в себя три разновидности:

- экономический риск;
- риск перевода;
- риск сделок.

Экономический риск для предпринимательской фирмы состоит в том, что стоимость ее активов и пассивов может меняться в большую или меньшую сторону (в национальной валюте) из-за будущих изменений валютного курса. Это также относится к инвесторам, зарубежные инвестиции которых – акции или долговые обязательства – приносят доход в иностранной валюте.

Риск сделок – это вероятность наличных валютных убытков по конкретным операциям в иностранной валюте. Риск сделок возникает из-за неопределенности стоимости в национальной валюте инвалютной сделки в будущем.

Кроме этого, следует различать валютный риск для импортера и риск для экспортера. Риск для экспортера – это падение курса иностранной валюты с момента получения или подтверждения заказа до получения платежа и во время переговоров. Риск для импортера – это повышение курса валюты в отрезок времени между датой подтверждения заказа и днем платежа. Таким образом, при заключении контрактов необходимо учитывать возможные изменения валютных курсов.

2.2 Одним из важнейших видов рисков деятельности предпринимательской фирмы в условиях рыночной экономики является **кредитный риск**.

Кредитный риск связан с возможностью невыполнения предпринимательской фирмой своих финансовых обязательств перед инвестором в результате использования для финансирования деятельности фирмы внешнего займа.

2.3 Инвестиционные риски возникают при вложении инвесторами средств в инвестиционные объекты с целью получения прибыли. Различают систематический и несистематический риски; риски реального и финансового инвестирования.

Существующие риски разнообразны. С позиции оценки эффективности инвестиций можно выделить следующие виды *инвестиционных* рисков:

- **организационные риски** (возможность выполнения основных этапов реализации проекта в установленные сроки, наличие квалифицированного управленческого персонала);
- **экономические риски** (оценка риска снижения спроса на выпускаемую продукцию и возможность диверсификации рынков ее сбыта, устойчивость проекта к повышению цен и тарифов на материальные ресурсы, ухудшению налогового климата: вероятность увеличения стоимости строительно-монтажных работ и оборудования, возникновения неучтенных затрат);
- **структурный риск** – риск ухудшения конъюнктуры рынка в целом, не связанный с конкретными видами предпринимательской деятельности;
- **системный риск** – риск потерь из-за неправильного выбора объекта инвестирования;
- **региональный риск** связан с экономическим, политическим и социальным положением отдельных административных или географических регионов;
- **отраслевой риск** связан со спецификой функционирования отдельных отраслей народного хозяйства;
- **иные** риски.

3. В последнее время на деятельность предприятий все большее влияние оказывает **экологический** фактор.

На начальном этапе управления природопользованием государство применяло систему прямых административных запретов, ограничивающих развитие экологически вредных производств, а в некоторых случаях предусматривающих их закрытие. В последующем на смену административным запретам приходят механизмы охраны окружающей среды, базирующиеся на принципах экологического нормирования и платного природопользования.

4. Особое влияние на рынок труда оказывают демографические факторы. Состояние рождаемости и смертности, продолжительность предстоящей жизни и ее качество, состояние здоровья населения, уровень его образованности во многом влияют на укомплектованность предприятия рабочей силой, ее производительность и мотивацию труда.

5. В последнее время все большее значение приобретают факторы недобросовестной конкуренции, промышленного и компьютерного шпионажа, других форм преступлений, наносящих огромный вред бизнесу.

6. Профессиональные риски связаны с выполнением должностными лицами своих профессиональных обязанностей.

Вопросы для самоконтроля:

- 1.Перечислите критерии и виды классификации рисков.
- 2.Назовите основные виды риска.
- 3.В чем состоит объективное понимание риска?
- 4.В чем состоит субъективное понимание риска?
- 5.Связано ли понятие рисков хозяйствующих субъектов исключительно с теми рисками, возникновение которых приводит к ущербу,потерям?
- 6.Почему необходимо проводить классификацию рисков по нескольким критериям?
- 7.В чем проявляются политические риски?

Тема 4. Стратегия, политика и тактика риск-менеджмента

4.1 Стратегия управления рисками

4.2 Основные формы политики риск-менеджмента

4.3 Тактическое управление рисками

4.1 Стратегия управления рисками

Стратегия (гр. strategia, stratos - войско + ago - веду) представляет собой искусство планирования, руководства, основанного на правильных и далеко идущих прогнозах.

Стратегия риск-менеджмента - это искусство управления риском в неопределенной хозяйственной ситуации, основанное на прогнозировании риска и приемов его снижения. Стратегия риск-менеджмента включает правила, на основе которых принимаются рисковое решение и способы выбора варианта решения.

Стратегический менеджмент представляет собой одно из основных направлений менеджмента, главная задача которого состоит в разработке генерального курса развития организации, а также в подготовке и реализации программ его осуществления.

С точки зрения менеджмента, **стратегия** — это рассчитанная на перспективу система мер, направленных на обеспечение организации долгосрочного конкурентного преимущества. Разработка стратегии состоит в выборе наиболее оптимального направления развития организации. Первоначально под стратегией понималось управление ресурсами и большими массами товаров. Но в середине 70-х гг. западные страны вступили в эпоху избыточного предложения, поэтому на первый план вышла стратегия, направленная на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ.

Таким образом, **основной целью стратегии риск-менеджмента** является достижение значительных конкурентных преимуществ в сфере управления рисками.

С точки зрения риск-менеджмента, под конкурентным преимуществом понимается более выгодное положение фирмы в ситуациях риска относительно конкурирующих организаций. Такое преимущество может выражаться в двух основных вариантах. Первый вариант связан с минимизацией потенциальной возможности возникновения рисков, и, соответственно, снижением уровня возможных потерь. Второй — с максимизацией потенциальной выгоды, которую можно получить в ситуации риска. Иными словами, чем ниже размер потерь и выше уровень доходов, возникающих в ситуациях риска, тем более выгодным и устойчивым будет положение фирмы на рынке относительно ее конкурентов.

Обобщив вышеизложенное, можно утверждать, что в рамках стратегии риск-менеджмента долгосрочные конкурентные преимущества могут быть достигнуты фирмой за счет наиболее эффективного управления рисками. Это имеет большое значение в процессе освоения новых рынков, выпуска новой продукции, внедрения нетрадиционных методов производства и товаропродвижения.

В условиях современной рыночной экономики основа хорошей стратегии управления рисками заключается в занятии на рынке сильной позиции и построении такой организации, которая в состоянии успешно функционировать, несмотря на непредвиденные обстоятельства, мощную конкуренцию и внутренние проблемы.

В круг задач стратегического риск-менеджмента входят:

- 1) определение сферы деятельности фирмы (в том числе оценка уровня рисков в указанной сфере) и формирование основных направлений ее развития;
- 2) разработка стратегии (стратегического плана) управления рисками;
- 3) реализация стратегического плана;
- 4) оценка результатов деятельности по управлению рисками и внесение корректив в стратегический план и методы "его реализации.

Процесс выбора стратегии управления рисками включает в себя следующие основные шаги: уяснение текущей стратегии; проведение анализа продукции; выбор стратегии фирмы и оценку выбранной стратегии.

Уяснение текущей стратегии очень важно, потому что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея

четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация и какие стратегии она реализует. Могут быть использованы различные схемы уяснения текущей стратегии. А. Томпсон и А. Стрикланд считают, что необходимо оценить по пять внешних и внутренних факторов, чтобы разобраться с реализуемой стратегией.

Внешние факторы: размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции; диверсифицированность фирмы; общий характер и природа недавних приобретений фирмы и продаж ею части своей собственности; структура и направленность деятельности фирмы за последний период; возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время; отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы: цели фирмы; критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции; отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой, осуществляемой финансовой политикой; уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР; стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

Анализ продукции представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления. Он дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса очень взаимосвязаны между собой и что портфель как сумма существенно отличается от простой суммы его частей и гораздо важнее для фирмы, чем состояние ее отдельных частей; с помощью анализа портфеля продукции могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание.

Процедура анализа продукции включает в себя шесть основных шагов:

- ♦ Выбор уровней в организации для проведения анализа продукции. Необходимо определить иерархию уровней анализа продукции, которая должна начинаться на уровне отдельного продукта и завершаться на верхнем уровне организации.

- ♦ Фиксация единиц анализа, называемых стратегическими единицами бизнеса (СЕБ), для того чтобы использовать их при позиционировании на матрицах анализа продукции. Очень часто СЕБ отличаются от производственных единиц. СЕБ могут охватывать один продукт, могут охватывать несколько продуктов, удовлетворяющих схожие потребности, некоторые фирмы могут рассматривать СЕБ как продуктово-рыночные сегменты.

- ♦ Определение параметров матриц анализа продукции проводится для того, чтобы иметь ясность в отношении сбора необходимой информации, а также для выбора переменных, по которым будет проводиться анализ портфеля. Например, при изучении привлекательности отрасли в качестве таких переменных могут служить размер рынка, степень защищенности от инфляции, прибыльность, темп роста рынка, степень распространенности рынка в мире.

- ♦ Для измерения силы бизнеса могут быть использованы следующие переменные: доля рынка, рост доли рынка, относительная доля рынка по отношению к ведущей марке, лидерство в качестве или другие характеристики, такие как, например, издержки, прибыльность по отношению к лидеру. При определении размера матриц очень важную роль играет выбор единиц измерения объемов, норм приведения к единой базе, временных интервалов и т.д.

- ♦ Сбор и анализ данных, проводимых по многим направлениям, из которых выделяют четыре наиболее важных направления: привлекательность отрасли с позиции наличия позитивных и негативных аспектов у отрасли, характера и степени риска и т.п.; конкурентная позиция фирмы; возможности

и угрозы фирме, которые оцениваются применительно к фирме, а не по отношению к отрасли; ресурсы и квалификация кадров, рассматриваемые с позиции наличия у фирмы потенциала для проведения конкурентной борьбы в каждой конкретной отрасли.

♦ Построение и анализ матриц продукции с целью получения представления о текущем состоянии продукции фирмы, на основе которого руководством могут быть сделаны прогнозы по поводу будущего состояния матриц и соответственно по поводу ожидаемого портфеля продукции фирмы.

♦ Разработка динамики изменения матриц проводится для того, чтобы уяснить, приведет ли переход продукции в новое состояние к достижению фирмой стоящих перед ней целей. Для этого должны быть выяснены следующие характеристики прогнозируемого состояния продукции: включает ли в себя продукция фирмы достаточное количество наименований; сильно ли уязвима продукция фирмы в случае проявления негативных тенденций и т. п.

♦ В зависимости от ответов на данные вопросы руководство может прийти к выводу о необходимости формирования нового ассортимента продукции.

♦ Определение желаемого ассортимента продукции в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом способствовать достижению фирмой своих целей.

Подводя общий итог сказанному, следует еще раз подчеркнуть, что матрицы анализа продукции сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают текущее состояние продукции фирмы, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

Существенное влияние на специфику и содержание стратегии риск-менеджмента оказывает уровень управления, на котором указанная стратегия разрабатывается и реализуется. На сегодняшний день в зависимости от уровня управления принято выделять три основных вида стратегии: портфельную, деловую и функциональную.

Портфельная стратегия — это высший уровень стратегии. Управление портфельной стратегией предполагает управление всеми предприятиями и организациями, входящими в состав корпорации, с помощью ценных бумаг.

Под **портфелем** в бизнесе понимается набор ценных бумаг дочерних предприятий, принадлежащий материнской компании.

Портфели бывают двух видов: синергетические (централизованные, объединенные) и диверсификационные (децентрализованные).

Пути образования синергетических портфелей:

1. Покупка новых предприятий.
2. Укрепление имеющихся в составе портфеля предприятий и их дальнейшее развитие.
3. Ликвидация старых предприятий в основе портфеля.
4. Продажа компаний, которыми могут лучше
5. Централизованное распределение и управление финансовыми ресурсами.
6. Четкая стратегическая ориентация всех компаний, входящих в состав корпорации.
7. Использование преимуществ синергизма для обеспечения единства корпоративных миссий.

Пути образования диверсификационных портфелей:

1. Сама динамика развития бизнеса способствует отделению от материнских компаний фирм, специализирующихся в иной сфере предпринимательской деятельности.
2. Технический прогресс способствует развитию предпринимательских сфер, связанных с материнской линией лишь технологически.
3. Предоставление большей хозяйственной самостоятельности отдельным компаниям в рамках корпорации или холдинга.

В наиболее общем виде портфельная стратегия предполагает:

1. Покупку новых компаний.

2. Укрепление и расширение имеющихся в составе корпорации компаний.

3. Ликвидацию нежелательных компаний.

4. Размещение и контроль финансовых ресурсов.

5. Использование эффекта единства совместных усилий, имеющихся в составе портфеля предприятий.

Деловая стратегия — это стратегия на уровне отдельных фирм, входящих в состав корпорации либо самостоятельно работающих на рынке.

Главная задача деловой стратегии — обеспечить своей фирме долгосрочное конкурентное преимущество.

Реализация деловой стратегии включает в себя три этапа:

1. Разработка правильной корпоративной миссии.

2. Разработка видения и целей корпорации.

3. Разработка мер для достижения стратегических преимуществ.

Функциональная стратегия — это стратегия на уровне отдельных подразделений фирмы.

В функциональной стратегии важны следующие моменты:

1. Определение конкретного содержания структурного подразделения.

2. Четкое усвоение целей и задач деловой стратегии всеми сотрудниками подразделения.

3. Осознание каждым работником своего места в отделе и места своего отдела в фирме.

4. Четкое разграничение функций всех подразделений фирмы.

5. Координация функций и объединение усилий отделов.

В рамках практической реализации стратегии управления рисками на первый план выходит стратегия конкуренции. Ведь чем в более выгодном положении будет находиться фирма относительно конкурирующих организаций, тем в меньшей степени она будет подвержена негативному воздействию рисков.

Стратегия конкуренции включает в себя подход к бизнесу, который фирма использует для привлечения клиентов, ведение конкурентной борьбы и укрепление своей позиции на рынке.

Конкурентную стратегию можно разделить на две группы составляющих сегментов:

- краткосрочные тактические ходы (которые применяются для мгновенной реакции на изменение внешней среды);
- долгосрочные действия (направленные на создание будущих конкурентных возможностей компании).

Конкурентная стратегия имеет более узкую направленность, чем деловая стратегия. Деловая стратегия затрагивает не только вопрос о том, как проводить конкурентную политику, но и отражает функциональные возможности.

Независимо от своей направленности конкурентная стратегия всегда рассматривает два основных вопроса:

1. Цель деятельности компании на рынке.
2. Тип конкурентного преимущества, которым компания пытается заниматься.

Различают пять видов конкурентной стратегии компании:

- стратегия низких издержек;
- стратегия широкой дифференциации;
- стратегия оптимальных издержек;
- сфокусированная стратегия низких издержек;
- сфокусированная стратегия дифференциации.

Стратегия низких издержек предусматривает снижение полных издержек производимого товара для привлечения покупателей.

Для достижения преимущества по издержкам общие издержки фирмы на всей цепочке ценностей должны быть меньше совокупных затрат конкурентов. Этого можно добиться двумя способами:

1. Совершенствовать определенные звенья цепочки ценностей, т.е. делать работу лучше, чем конкуренты. Эффективно осуществлять операции по внутренней цепочке ценностей и управлять факторами, которые определяют уровень издержек цепочки ценностей.

2. Исправить цепочку ценностей компании вплоть до объединения отдельных операций или отказаться от высокочрезмерных действий в цепочке ценностей.

Конкурентная стратегия лидерства по издержкам особенно сильна в следующих случаях:

- сильная ценовая конкуренция среди продавцов;
 - производимый в отрасли продукт стандартен и его характеристики отвечают требованиям всего круга потребителей;
 - существуют несколько способов дифференциации продукта чтобы привлечь покупателей, и при этом различие в цене для покупателей существенно;
 - большинство покупателей используют продукт одинаковым образом.
- В этом случае именно цена, а не особенности или качества товара, является основным фактором, определяющим потребительское предпочтение;
- существует большое количество покупателей, имеющих возможность диктовать собственные условия производителям.

Стратегия дифференциации — это стратегия, направленная на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров конкурентов.

Стратегия дифференциации становится привлекательным конкурентным подходом, когда запросы потребителей становятся разнообразными и уже больше не могут удовлетворяться стандартными товарами.

Успешная дифференциация позволяет фирме установить повышенную цену на товар, завоевать приверженность покупателей к своей товарной

марке. Наиболее общие моменты, когда существует возможность дифференциации, связаны со следующими звеньями цепочки ценностей:

а) материально-техническое обеспечение подразделений организации, которая оказывает наиболее сильное влияние на качество конечного продукта;

б) действие, связанное с созданием товара на базе новых исследований, — позволяет значительно улучшить дизайн и характеристики изделия, а также существенно расширить сферу его применения;

в) производственный процесс, ориентированный на исследование и разработки, — позволяет производителям использовать технологии, улучшать качество продукции и расширять ее возможности;

г) обеспечение отгрузки продукции потребителю позволяет ускорить поставки, более аккуратно выполнять заказы, сократить складские площади и снизить запасы готовой продукции;

д) действия по обслуживанию клиентов могут создавать такие отличительные характеристики товара, как обслуживание и ремонт, более выгодные условия продажи и т. д.

Стратегия оптимальных издержек — это стратегия, которая дает возможности конкурентам получать за свои деньги большую стоимость посредством сочетания низких издержек и широкой дифференциации продукции.

Сущность указанной стратегии состоит в создании повышенной ценности, превышающей любительские ожидания в шкале (качество — обслуживание — дизайн) и одновременным убеждением покупателя в разумности цены.

Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации по своей сути аналогичны стратегиям лидерства по издержкам и дифференциации. Отличие состоит в том, что сфокусированные стратегии ориентированы не на весь рынок, а только на один из его сегментов.

В данной стратегии можно достичь преимущества, если:

1) иметь более низкие, чем у конкурентов, издержки, заданные в рыночной нише;

2) иметь возможность предложить потребителям данного сегмента что-то отличное от продукции конкурентов.

Выполнение стратегии риск-менеджмента обычно направлено на решение следующих трех задач. **Во-первых,** это **установление приоритетности** среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Это касается в первую очередь таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т.п. **Во-вторых,** это **установление соответствия** между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами с тем, чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивирования и стимулирования, нормы и правила поведения, разделенные ценности и верования, квалификация работников и менеджеров и т.п. **В-третьих,** это **выбор и приведение в соответствие** с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией. Все три задачи решаются посредством изменения. Поэтому именно изменение является сердцевиной выполнения стратегии, и именно поэтому изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется **стратегическим изменением**.

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления деятельности, соответствующей выбранной стратегии. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии. Бывают ситуации, когда фактически не требуется проведение изменений; бывают же ситуации, когда выполнение стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований. В зависимости от

состояния основных факторов, задающих необходимость и степень изменения, таких, как состояние отрасли, состояние организации, состояние продукта и состояние рынка, можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа изменений.

Перестройка организации предполагает основательное изменение организации, затрагивающее ее миссию и культуру. Подобные изменения могут возникнуть тогда, когда организация меняет свою отрасль и соответственно меняется ее продукт и место на рынке. В случае перестройки организации наблюдаются самые большие трудности с выполнением стратегии. Серьезного внимания заслуживает работа по созданию новой организационной культуры. Очень большие [изменения происходят и в технологической области, а также) на рынке рабочей силы.

Радикальное преобразование организации проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией, в этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной структуры.

Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей. В этом случае изменения касаются производственного процесса, а также маркетинга, особенно той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту.

Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

Неизменяемое функционирование организации происходит тогда, когда она неизменно реализует одну и ту же стратегию. При таком

выполнении стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получить хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе очень важно четко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде.

Наряду с процессом разработки и реализации стратегии в стратегическом управлении организацией большую роль играют правила, которые так же, как и стратегии, определяют функционирование организации, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный или предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется основная деятельность.

Одни правила могут иметь очень широкий смысл, другие же достаточно узкий, касающийся отдельной стороны жизни организации либо отдельной функции. Общим для всех правил является то, что они устанавливают границы деятельности и поведения в организации, ориентируя тем самым функционирование организации в направлении реализации ее стратегий. Многие правила имеют очень долгую жизнь, в то же время существуют правила, которые вводятся для реализации какой-то определенной стратегии или для способствования достижению какой-то определенной цели. Правила сами могут быть предметом стратегического управления в том случае, если стратегической задачей организации становится изменение ее внутренней жизни, организационной культуры и т.п.

4.2 Основные формы политики риск-менеджмента

Важной задачей современного менеджмента является определение политики организации. Отправной точкой формирования политики фирмы можно считать совокупность всех нормативных требований, предъявляемых к сотрудникам фирмы, и способов выполнения указанных требований.

Нормативные требования к управлению включают в себя:

- принципы предпринимательской деятельности;
- основные цели, объекты, сферы деятельности;
- требования к ее организации.

Реализация нормативных требований к отдельным сферам управления определяет **структурную политику** фирмы и конкретные политики в отдельных сферах деятельности.

К структурной политике относят:

- политику создания фирмы (цели, решения, средства);
- политику местоположения фирмы;
- политику ее правовой формы;
- политику отношения собственника к предприятию;
- кооперационную политику с другими фирмами;
- политику концентрации и разукрупнения;
- политику ликвидации фирмы.

Вторую по значимости группу образуют политики действий. К ним относят:

- политику приобретения (сырья, материалов, услуг и т.д.);
- инвестиционную политику;
- политику запасов;
- политику в области оборудования;
- кадровую политику;
- финансовую политику;
- производственную политику (система и тип производства, размер партий, технологические процессы, оперативное управление);
- политику сбыта (цены, распределение, реклама);
- политику отчетности о деятельности фирмы;
- политику управления рисками.

Принимая во внимания специфику настоящего исследования, остановимся на политике управления рисками более подробно.

Политика риск-менеджмента представляет собой совокупность форм, методов, приемов и способов управления рисками, возникающими в деятельности хозяйственной организации.

В зависимости от складывающейся на рынке ситуации и целей, преследуемых организацией, политика управления рисками может принимать три четко различимые формы, сводная характеристика которых приведена в табл. 5.

Таблица 5.

Характеристика основных форм политики риск-менеджмента

Наименование политики	Основная цель	Форма осуществления	Используемые методы управления	Ожидаемый результат
Политика профилактики	минимизация потенциальных потерь и убытков, которые может понести организация в ситуациях риска	прогнозирование возникновения рисков и принятия мер для их устранения	• уголовно-правовые; • административно-правовые, • сдерживающие; • дисциплинарные; • социальные; • психологические; • производственные	полное отсутствие или минимально возможный уровень потерь
Политика нейтрализации	нейтрализация негативных последствий	формирование страховых и резервных	• гражданско-правовые; • компенсацион-	полное или частичное возмещение

	ситуаций риска	фондов, а так- же взыскание денежных средств с ви- новных лиц в судебном по- рядке	ные	понесенных организацией убытков
Политика стиму- лирования	получение максимальной прибыли за счет реализа- ции проектов с высокой сте- пенью риска	максимизация планируемой рентабельно- сти проекта	• спекулятив- ные; • стимулирую- щие; • мобилизаци- онные	получение за- планированной прибыли

Первую форму политики риск-менеджмента можно определить как политику профилактики. Ее сущность состоит в прогнозировании возникновения рисков и принятии мер для их устранения. Основной целью этого направления политики риск-менеджмента является минимизация потенциальных потерь и убытков, которые может понести организация в ситуациях риска. Этого можно добиться за счет применения таких методов управления рисками, как уголовно- и административно-правовые, сдерживающие, дисциплинарные, социальные, психологические, производственные.

Второй формой политики управления рисками является политика нейтрализации. Ее смысл заключается в нейтрализации негативных последствий, которые часто возникают в ситуациях риска. Основной целью политики нейтрализации является компенсация потерь и убытков

организации, связанных с неудачной реализацией рискованных проектов. Для достижения указанной цели обычно используются гражданско-правовые и компенсационные методы управления.

В качестве третьей формы политики риск-менеджмента можно выделить политику стимулирования. Ее основной целью является получение максимальной прибыли за счет реализации проектов с высокой степенью риска. Реализация указанной формы политики риск-менеджмента осуществляется посредством максимизации планируемой рентабельности проекта. В рамках политики стимулирования, как правило, используются спекулятивные, стимулирующие и мобилизационные методы управления.

4.3 Тактическое управление рисками

Сущность тактического управления рисками состоит в рациональном распределении и использовании имеющихся в распоряжении организации ресурсов. Основными видами ресурсов, которые может использовать в своей деятельности современная организация, являются кадры, финансы, энергия, имущество (основные фонды).

Обычно в процессе тактического управления рисками все виды ресурсов распределяются на две основные группы.

Первую группу образуют ресурсы, находящиеся в текущем использовании. Такие ресурсы можно обозначить как **оперативные**. Примером оперативных ресурсов могут служить работники предприятия, оборотные активы и долгосрочные капиталовложения, а также все виды энергии и имущества, непосредственно задействованные в производственном процессе.

В состав **второй группы** входят все виды ресурсов, с аккумулированные в различных внешних и внутренних фондах. Эти ресурсы обычно называют **резервными**. В качестве примера резервных ресурсов можно привести кадровый резерв организации (в том числе резерв на выдвижение), резервные финансовые фонды, системы аварийного

энергоснабжения, а также здания и оборудование, находящиеся на консервации.

Основной задачей тактического управления рисками является определение наиболее оптимального соотношения между оперативными и резервными ресурсами, находящимися в распоряжении организации. Как правило, такое соотношение определяется расчетным путем, исходя из общего объема имеющихся ресурсов и с учетом сложившихся внешних и внутренних условий деятельности организации.

Например, размер кадрового резерва следует определять на основании списочной численности работников предприятия и с учетом среднего уровня текучести кадров. Причем существуют определенные различия между методикой расчета резерва выдвижения на руководящие должности и резерва на замещение рядовых должностей.

В первом случае кадровый резерв обычно формируется из уже принятых на работу сотрудников, занимающих должности рядовых исполнителей или руководителей среднего звена. При этом никаких дополнительных затрат на содержание такого резерва организация не несет.

Кроме того, уровень текучести кадров среди руководящего персонала, как правило, незначителен. Поэтому численность резерва на выдвижение обычно определяется без учета уровня текучести кадров, исходя только из общей численности руководящих работников. Для этого применяется следующая формула: $P_v = K_p \times \chi_{рук}$,

где P_v — численность резерва на выдвижение; $\chi_{рук}$ — общая численность руководящих работников организации; K_p — коэффициент, отражающий плановое соотношение между размером резерва на выдвижение и списочной численностью руководящих работников организации. Как правило, на каждую руководящую должность.

При определении численности резерва на замещение необходимо учитывать не только уровень текучести кадров, но и структуру персонала

организации, а именно характер распределения работников по специальностям и специализациям.

В идеальном случае размер резерва на выдвижение следует определять по каждой профессиональной группе с учетом численности работников, образующих указанную группу, и уровня текучести кадров в этой группе.

При этом общая численность резерва на замещение организации будет определяться как сумма численности резервов по каждой профессиональной группе. Формула расчета резерва на замещение примет следующий вид:

$$P_3 = \sum_{i=1}^n K_{Ti} \cdot K_p \cdot \chi_{ep,i},$$

где P_3 — общая численность резерва на замещение вакантных должностей; i — порядковый номер профессиональной группы работников организации; K_{Ti} — коэффициент текучести кадров в i -й профессиональной группе; K_p — резервный коэффициент, отражающий численность трудовых ресурсов, резервируемых на случай возникновения непредвиденных ситуаций. Размер указанного коэффициента может колебаться в пределах от 0,05 до 0,2; $\chi_{ep,i}$ — списочная численность персонала i -й профессиональной группы; n — общее число профессиональных групп работников, имеющих в организации.

Размер резерва финансовых ресурсов определяется исходя из объема потенциальных потерь, которые может понести организация в случае неудачной реализации проекта, с учетом способа резервирования. Так, при создании внутренних резервных фондов размер резервируемых ресурсов должен быть равен величине потенциальных потерь или непредвиденных расходов. В случае страхования проекта от неудачи, размер резервируемых ресурсов будет равен величине страховых взносов, уплачиваемых организацией по договору страхования.

Энергетические ресурсы, как правило, резервируются индивидуальным для каждого вида энергии способом и в размере, равном стандартным нормативам.

Например, электроэнергия может накапливаться в специальных аккумуляторных батареях, которые смогут в течение определенного промежутка времени поддерживать предприятие в случае возникновения сбоев в электроснабжении. Кроме того, на многих предприятиях имеются собственные аварийные электрогенераторы (как правило дизельного типа), которые позволяют отказаться от использования аккумуляторов.

Имущество предприятия обычно специально не резервируется, а подвергается консервации только в случаях особой необходимости. Тем не менее, законсервированное имущество также может считаться стратегическим резервом предприятия, который может быть задействован в случае необходимости.

Не менее важным ресурсом организации является информация, которая также подразделяется на два вида: динамическую (т.е. находящуюся в обработке и использовании) и статическую (т.е. хранящуюся в архивах и базах данных организации).

Вопросы для самоконтроля:

- 1.Что включает в себя понятие риск-менеджмента?
- 2.В чем состоят основные преимущества использования риск-менеджмента в практике хозяйствования?
- 3.Назовите основные принципы риск-менеджмента?
- 4.В чем состоит основное различие классической и неоклассической теории рисков?
- 5.Назовите основные стратегии управления рисками в компании. От чего зависит выбор той или иной стратегии?
- 6.Определите сущность правил стратегии риск-менеджмента на конкретных примерах.
- 7.Назовите этапы процесса управления рисками на предприятии (проекта)?
- 8.Какие формы организации системы управления рисками на предприятии вы знаете?

Тема 5. Источники финансирования риска

5.1. Понятие финансирования риска

5.2. Затраты на риск

5.3. Структура затрат при различных методах управления риском

5.4. Финансирование риска и анализ эффективности методов управления

5.1. Понятие финансирования риска

Методы финансирования риска получили развитие в последние десятилетия. Это связано с развитием финансовых рынков, разработкой методов интегрированного риск-менеджмента, а также ограничениями страхового способа возмещения убытков. Финансирование рисков является комплементарной (дополнительной) составляющей методов управления рисками. Данная составляющая является объективно необходимой, поскольку достижение условий абсолютной безопасности или нулевого риска является в ряде случаев экономически недостижимой или нецелесообразной.

Понятие финансирования риска подразумевает поиск и мобилизацию денежных ресурсов для осуществления превентивных мероприятий и предотвращения убытков при наступлении неблагоприятных событий.

В настоящее время единый подход к определению методов минимизации рисков в научной литературе отсутствует. В некоторых книгах понятие финансирование риска имеет пару разных значений:

В общем смысле: финансирование риска - это планировка и выполнение расходов в области управления риском;

В другом смысле: финансирование риска – это создание определенных источников средств для закрытия появившихся убытков.

Специфика рискованного финансирования весьма значительна. Она заключается прежде всего в том, что средства предоставляются на безвозвратной, беспроцентной основе, не требуется и обычного при кредитовании обеспечения, переданные в распоряжение «рисковой фирмы» ресурсы не подлежат изъятию в течение всего срока действия договора

между нею и финансовым учреждением. Возврат вложенных средств и реализации прибыли «рисковых капиталистов» происходит в момент выхода ценных бумаг фирмы на открытый рынок. Величина прибыли определенная разностью между курсовой стоимостью принадлежащей «рисковому капиталисту» доли акций фирмы-новатора и суммой вложенных в проект средств. Эта доля обуславливается в заключаемом контракте и может достигать до 80%. По существу финансовые учреждения становятся совладельцем фирмы-новатора, а предоставленные средства - взносом в Уставной фонд предприятия, частью собственных средств последнего.

Важным условием рискованного финансирования является ориентация малой фирмы на расширение производства, ибо только быстродействующее предприятие может рассчитывать на повышение курса своих акций после выхода на биржу и обеспечить нужный доход «рисковым капиталистам». Особенно охотно «рисковый капитал» предоставляется двум категориям малых фирм.

Во-первых, тем, которые выкуплены у владельцев управляющими, способными детально оценить перспективы развития этих предприятий.

Во-вторых, новым фирмам, основанным сотрудниками известных наукоёмких корпораций, намеренных уже в качестве независимых предпринимателей реализовать идеи и разработки, подготовленные ещё в стенах своей прежней фирмы, разумеется, с её согласия. Малые фирмы не случайно являются главным объектом рискованного финансирования. В кругах экспертов и представителей делового мира устоялось мнение о высокой эффективности НИОКР в таких фирмах. В малых фирмах были созданы такие значительные нововведения, как микропроцессор, персональный компьютер, интерферон. Малые фирмы активно и успешно разрабатывают средства математического обеспечения. Повышенная эффективность НИОКР и нововведенческого процесса в целом обусловлено в малых фирмах рядом факторов. В частности научные разработки в малых фирмах обычно ведутся максимально интенсивно. В течение сравнительно непродолжительного

периода все усилия сосредотачиваются на одном проекте. Для крупных корпораций характерен гораздо более широкий диапазон введения НИОКР, но при сравнительно медленных темпах осуществления отдельной разработки.

В малой фирме немногочисленен аппарат управления, что не только снижает накладные расходы, но позволяет избежать бюрократических проволочек и согласований, снижающих эффективность НИОКР в лабораториях крупных промышленных корпораций. Наконец, в малых фирмах выше гибкость производства, они часто лучше видят тенденции развития рынка, более умело приспосабливаются к запросам потребителей. Всё это позволяет ускорить нововведенческий процесс.

Деятельность корпоративных фирм «рискового капитала», создаваемых специально для операций по рисковому финансированию малых фирм, во многом отлична в сравнении с частными фирмами-партнёрами. Крупные корпорации при создании преследуют в данном случае не столько цели получения прибыли, сколько разработки перспективных технологий, поиск новых возможностей диверсификации своего производства. Банки открывают фирмы «рискового капитала» в первую очередь для оказания соответствующих услуг своим клиентам.

Таким образом, корпоративные фирмы «рискового капитала» ориентированы главным образом на стратегические цели. Поэтому финансируемые ими предприятия опекаются менее жестко и имеют большую свободу действия. Вместе с тем, корпоративные фирмы подключаются к финансированию рискованных предприятий на более позднем этапе нововведенческого процесса, когда результаты научно-технических разработок лучше поддаются прогнозированию. При этом, как правило, на каждый проект выделяется больше средств, чем это делается частными фирмами «рискового капитала».

Успехи рискованного предпринимательства в разработке научно-технических новшеств заставили крупные промышленные корпорации не

только пойти на создание корпоративных фирм «рискового капитала», но и развернуть поиск новых элементов своей внутренней структуры, позволяющих полней использовать творческий потенциал научно-технического и управленческого персонала, стимулировать инициативу в деле интенсификации производства. В частности здесь можно отметить внутренние рискованные проекты. Они представляют собой небольшие подразделения, организуемые для разработки и производства новых типов наукоёмкой продукции и наделяемые значительной автономией в рамках крупных корпораций. Отбор и финансирование предложений, поступающих от сотрудников корпорации или независимых изобретателей, ведутся специализированными службами. В случае одобрения идеи-проекта ее автор возглавляет «внутренний венгур». Такое подразделение функционирует при минимальном административно-хозяйственном вмешательстве со стороны руководства корпорации. В течении обусловленного срока «внутренний венгур» должен провести разработку новшества и подготовить новый продукт к запуску в массовое производство, причем обычно этот продукт не традиционный в данной компании. Внутренний рискованный проект должен служить изысканию новых рынков. Если продукт оказался успешным подразделение может быть реорганизовано для массового выпуска изделия в рамках той же корпорации или продано другой фирме. Массовое производство может быть поручено и другим подразделениям корпорации. Инвестиционные компании малого бизнеса (ИКМБ) функционируют при непосредственной поддержке государства и занимаются не только рисковым финансированием наукоёмких предприятий. Создаваемый для поддержки малого бизнеса в целом, ИКМБ финансируют его во всех отраслях экономики. Эти компании предоставляют и долгосрочные кредиты.

В задачи любой фирмы «рискового капитала» входит мобилизация финансовых средств, экспертиза и отбор проектов, размещение капитала по конкретным проектам, оказание широкого спектра консультационных услуг и управленческой поддержки финансируемым предприятиям. Последнее

направление является важнейшим для успеха. На это указывают западные специалисты, критикуя своих «рисковых капиталистов», занимающих в сделках по рисковому финансированию, как правило, позицию «молчаливого партнера», устранившегося от дел предприятия после предоставления денежных средств. Фирмы часто специализируются на определенных областях наукоёмкого производства, их сотрудники являются крупными знатоками в избранной сфере, а личные и деловые связи с учёными, специалистами и предпринимателями представляют собой «неосязаемый» капитал фирмы. В связи с этим большую роль играет опыт «взращивания» новых предприятий. Считается, что он приобретает, в среднем, после осуществления хотя бы пяти проектов. В дальнейшем доля успешных проектов резко повышается.

В качестве анализа зарубежной практики минимизации рисков заслуживает внимания американский подход, предлагаемый в Интегрированной модели управления рисками организаций Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO).

Существуют различные пути финансирования риска. Прежде всего это текущий бюджет предприятий, в который закладываются расходы на мероприятия по повышению безопасности, будущие затраты на компенсацию убытков, затраты на уплату страховой премии и т.д. Затем это резервные фонды самострахования, которые также были сформированы ранее из собственных средств предприятия.

При страховании рисков предприятие получает доступ к страховым фондам, из которых может быть получено соответствующее возмещение в случае наступления убытков. Из фондов страховых компаний могут быть также профинансированы предупредительные мероприятия, снижающие вероятность наступления страховых случаев.

Для компенсации убытков при наступлении чрезвычайных ситуаций могут быть привлечены кредитные и инвестиционные ресурсы банков и других финансовых институтов. Возможна также государственная поддержка

из специальных бюджетных и внебюджетных фондов, сформированных на случай наступления чрезвычайных ситуаций.

Руководство каждой компанией, в основном, имеет несколько задач в финансовой области:

Планы по продвижениям ресурсов;

- поддержание нужной степени денежного потока;
- сохранение платежной способности и ликвидности компании;
- иные цели.

При определении способов реагирования на риск руководство должно учесть следующее:

- Воздействие потенциальных способов реагирования на вероятность возникновения и степень влияния риска, а также какие варианты реагирования на риск соответствуют допустимому уровню риска организации;
- Оценка соотношения затрат и выгод от потенциальной реакции на риск;
- Потенциальные возможности достижения целей организации, выходящих за рамки решения проблемы конкретного риска.

При этом, необходимо четко соотносить выгоду от проведения контр-рисковых мероприятий с затратностью этих процессов. Вследствие ограниченности ресурсов организациям приходится учитывать относительные затраты и выгоды, связанные с альтернативными вариантами реагирования на риск. Измерение затрат и выгод при реализации мер реагирования на риск осуществляется с различной степенью точности. Как правило, легче разобратся с затратной составляющей проблемы - расходы во многих случаях могут быть рассчитаны достаточно точно. Следует учитывать все прямые издержки, связанные с реагированием на риск, а также косвенные издержки в тех случаях, когда их возможно оценить.

Некоторые организации помимо этого, учитывают альтернативные издержки, связанные с отвлечением ресурсов от применения в одной деятельности в пользу другой.

5.2. Затраты на риск

Затраты по управлению рисками в общем можно частично поделить на случайные и планируемые. Например, размер затрат на содержание своего отделения риск-менеджмента, на оплату услуг других экспертов по анализам риска, на осуществление манипуляций в области уменьшения риска и иные обдуманые затраты довольно просто можно оценить.

Организация сама распланирует осуществление разных мер исходя из того, сколько они стоят и насколько полезны. Именно поэтому финансирование этих трат включается в один список с иными управленческими растратами в рамках бюджета компании и не имеет отличительных особенностей. Но в отличие от них суммы, которые нужны для закрытия каких-либо непредвиденных убытков, плохо поддаются прогнозам.

Начальство компании не может полностью угадать, когда и сколько будет непредвиденных убытков, какой будет общий размер и как много нужно будет денег для восстановления.

Замечание. Итак, в общем смысле финансирования риска включено и закрытие непредвиденного убытка, и различные плановые расходы на анализ и обработку процесса (оплата работников риск-менеджмента, различные мероприятия и так далее).

Расходы по контролю над рисками направлены на предотвращение или контроль убытков. Для рисков опасности лучшим способом анализа затрат по контролю над рисками является анализ «затраты — прибыль». Согласно этому подходу, ресурсы должны направляться на программу контроля над рисками до тех пор, пока предельные выгоды от мер контроля выше предельных издержек. Пока выгоды в денежном выражении от мероприятий

по контролю над рисками превышают издержки, рыночная оценка (стоимость) компании растет. Однако выбор программы контроля над рисками ограничен рядом моральных и этических соображений.

Первые доллары, которые компания тратит на программу контроля над рисками, обычно дают большую отдачу в терминах убытков, которые организация может предотвратить или контролировать. (Этот принцип предполагает, что организация сначала делает затраты на мероприятия по контролю над рисками, которые дают наибольшую выгоду в терминах экономии издержек.) Дополнительные средства, расходуемые на программу контроля над рисками, также обеспечивают выгоду, но предельная выгода этих дополнительных затрат обычно падает, поскольку дополнительные возможности по контролю над рисками приносят убывающую отдачу.

Убывающая предельная выгода добавляемых мер по контролю над рисками может быть проиллюстрирована на примере товарного склада, где хранятся огнеопасные объекты. Установка спринклеров — мера контроля риска, которая принесет наибольшую выгоду в сохранении имущества от рисков пожаров. Но следует ли владельцу склада идти дальше и тратить дополнительные деньги на огнеупорные стены, чтобы предотвращать распространение огня? Дополнительные выгоды в терминах защиты от ущерба могут стоять, а могут и не стоять дополнительных издержек.

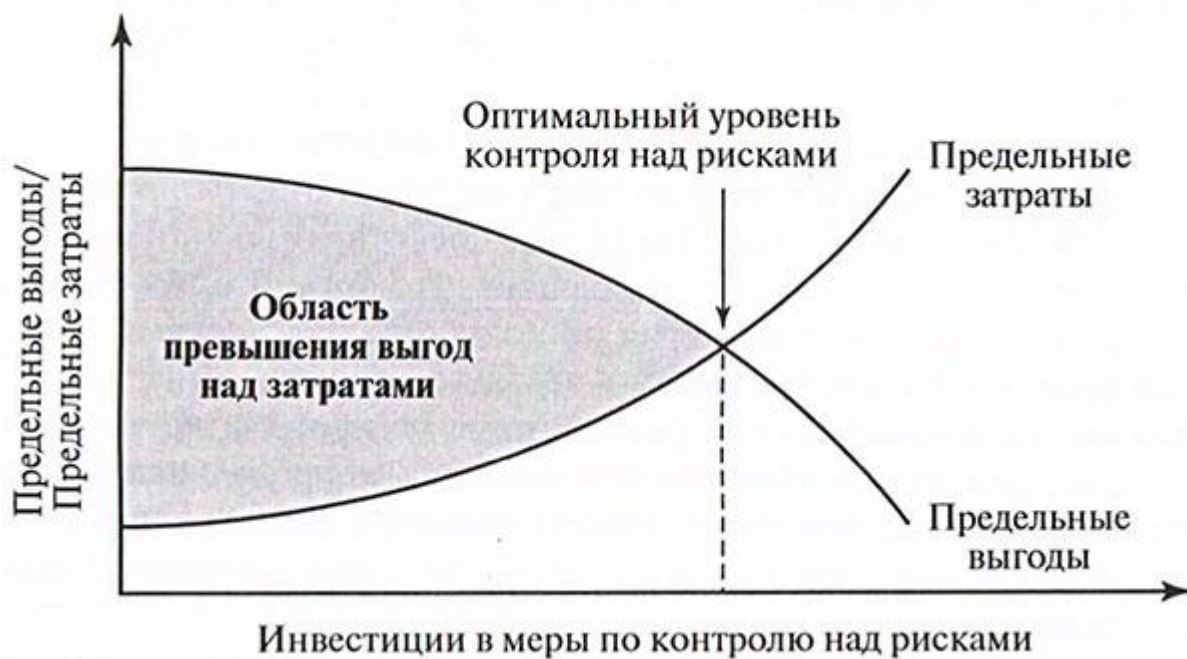


Рисунок 8. Инвестиции в меры контроля над рисками

Рисунок показывает связь между предельными выгодами и предельными издержками мер контроля над рисками. Предположим, что при увеличении инвестиций в меры контроля дополнительные, или предельные, издержки по использованию этих мер тоже возрастают. Заметим, что предельные выгоды в терминах убытков, которые контролируются или предотвращаются, сокращаются, в то время как вложения в меры контроля над рисками увеличиваются. Оптимальный уровень контроля рисков — точка, в которой предельные выгоды равны предельным издержкам, т.е. точка пересечения двух кривых.

Целью фирмы не должна быть минимизация расходов на использование мер контроля. Напротив, ее целью должно стать определение оптимального уровня контроля над рисками, который максимизирует ее денежные потоки. Компания может достичь этой цели, делая расходы на меры контроля над рисками до тех пор, пока предельные затраты не сравняются с предельными выгодами. Все меры по контролю над рисками, взятые до этой точки, снижают стоимость сохранившихся на собственном удержании убытков или страховых премий фирмы в большей степени, чем

они повышают стоимость дополнительных мер контроля. Таким образом, максимизируется денежный поток путем минимизации стоимости рисков опасности. Заштрихованная область на рисунке обозначает дополнительный денежный поток, полученный от установления оптимального уровня мер контроля над рисками.

Для правильной оценки затрат и выгод в данной ситуации необходимо продисконтировать сэкономленные будущие средства к текущему времени, используя ставку дисконта, адекватную стоимости капитала компании. Когда выгоды и затраты приведены к одной базе, они становятся сопоставимыми.

Затраты и издержки на меры контроля над рисками сложно идентифицировать заранее. Менеджеры принимают решения о таких мерах частично на основании обстоятельных расчетов, частично — на основании профессиональных суждений экспертов. Например, стоимость установки и поддержания противопожарной системы может быть легко определена при общении с организацией-подрядчиком. Стоимость сэкономленных в результате такого решения средств может быть оценена в ходе общения со страховым брокером или андеррайтером. Однако любая экономия сохраненных убытков или будущее снижение страховой премии может быть оценено только на основе профессионального суждения.

Затраты на риск организацией обычно определяются как полные годовые затраты на сохраненные потери и страховые премии, регулирование риска и управление затратами, административные затраты на управление риском.

В какой-то момент рынок продавца становится главным тормозом на пути научно-технического прогресса, на пути обновления производства и появления новых, более высококачественных товаров. У производителя-монополиста просто отсутствуют стимулы заниматься улучшением продукции, а для других выход на рынок с новым изделием становится делом, связанным с резко возрастающим риском и огромными затратами на рекламу. Однако объективные закономерности общественного развития

отменить невозможно. Значит, надо было искать выход. Таким выходом стала одна из практических находок, один из приемов конкурентной борьбы – попытка привязать потребителя к товару, постаравшись удовлетворить его (потребителя) нужды, в определенной степени подогнав товар под имеющиеся на рынке ожидания. Вероятно, сначала это были отдельные, может, даже случайные шаги, но они были подготовлены всей историей развития производства. В конце концов переориентация производства, а вслед за ним и сбыта на удовлетворение нужд и запросов потребителя стала получать все большее распространение. Началось становление рынка покупателя – практического воплощения концепции маркетинга.

Если возобновимые природные богатства, например гидроэнергетические ресурсы, или новые, еще не освоенные сельскохозяйственные земли включаются в экономический оборот сразу же после появления благоприятных рыночных условий для их использования, то владельцы ресурсного потенциала определенно выигрывают как в случае стабилизации, так и еще более значительно при продолжающемся улучшении конъюнктуры. Напротив, проигрыш может быть связан преимущественно лишь с таким скорым, глубоким и продолжительным ее падением, которое резко снизило бы рентабельность эксплуатации естественных средств производства, не позволив окупить затраты на их освоение. Однако подобные инвестиционные риски присущи в различной степени всякой предпринимательской деятельности. Кроме этих рисков, почти не существует иных побудительных мотивов для искусственной консервации возобновимых природных ресурсов, кроме расчетов на то, что сдерживание производства сможет активно стимулировать рост цен и резко повысить норму и массу прибыли от старых действующих предприятий до величины, превосходящей эффект от расширения сбыта новой продукции.

В общем случае финансирование риска включает в себя три главные статьи расходов:

- дособытийное финансирование;

- затраты на компенсацию убытков для сохраненных рисков (послесобытийное финансирование);
- административные расходы на управление риском (текущее финансирование).

Дособытийное финансирование риска подразумевает отвлечение части средств предприятия на организацию резервных фондов или уплату страховых взносов до того, как произойдут непредвиденные события. Поскольку средства при этом остаются под контролем предприятия, то дособытийное финансирование риска сводится, по сути, к уменьшению размера будущей прибыли, так как средства, направляемые в фонд риска, изымаются из производственного оборота и обеспечивают меньшую (ненулевую) доходность себестоимости в размере, не превышающем 1 % объема реализации продукции.

Послесобытийное финансирование возникает, как необходимость предприятия оплатить возникшие убытки. При страховании оно оплачивает только незастрахованные риски. В других случаях компенсация убытков будет происходить либо из резервных фондов, либо из других средств предприятия.

Текущее финансирование риска складывается из:

- административных затрат на обеспечение работы риск-менеджеров,
- организацию мониторинга неблагоприятных ситуаций и текущих расходов на компенсацию убытков,
- внедрение и поддержание компьютерных баз данных,
- оплату работы экспертов,
- найм специализированных организаций, выполняющих определенные виды работ
- оценку, консалтинг и т.д.

5.3. Структура затрат при различных методах управления риском

Мероприятия по управлению риском различаются между собой по соотношению отдельных видов финансирования в общей структуре затрат.

Передача риска (трансферт). Взаимозависимость экономической системы позволяет вовлечь других агентов в процесс управления риском, в частности, передавая им риск еще до наступления события. Передача риска – самый надежный способ управления риском как с точки зрения субъекта экономики, так и с точки зрения всей экономики в целом. Представляет собой метод нейтрализации потерь активов через передачу риска партнерам по отдельным хозяйственным операциям путем заключения контрактов.

Предотвращение рисков состоит в заблаговременном изучении каждого конкретного вида риска и принятии мер к тому, чтобы не допустить развития событий, ведущих к реализации угрозы и возникновению потерь. Особую важность имеет предотвращение рисков в процессе выдачи кредитов, и оно выражается в предварительной экспертизе документов, представленных предприятиями для получения кредитов.

Уклонение от риска состоит в том, чтобы не «посещать» зоны или не заниматься деятельностью, где данный вид риска действует в таких масштабах, с которыми данный субъект инвестиционной деятельности не способен эффективно справиться. Данный метод является наиболее простым и радикальным. Заключается в разработке мероприятий, полностью исключающих конкретный вид риска. Уклонение рассчитано на отказ от определенных ожиданий, рискованных процессов и перекладывание риска на других лиц. На практике (чаще всего) реализуется в форме отказа субъекта экономики от реализации инновационного (венчурного) проекта, совершения инвестиционных операций, связанных с высоким риском, и предпочтения в пользу менее рискованных или почти безрисковых проектов или минимизации рисков (консервативное управление активами и пассивами). Сюда относятся:

1) отказ от осуществления инвестиционных операций, уровень риска по которым чрезмерно высок. Несмотря на высокую эффективность этой меры, ее использование носит ограниченный характер;

2) отказ от использования в высоких объемах заемного капитала.

Снижение риска может финансироваться из собственных средств или себестоимости предприятия. Существует также возможность привлечь для этих целей средства из резервов предупредительных мероприятий страховых компаний, если данная помощь будет увязана с заключением договора страхования. Денежные средства при этом расходуются на установку систем контроля и безопасности для машин и оборудования, защитную одежду, обучение персонала, сигнализацию, сейфы, ограждения, огнетушители, дублирование установок и т. д.

Финансирование мероприятий по снижению риска уменьшает вероятность неблагоприятных ситуаций или ограничивает ущерб в случае их наступления, однако если такая ситуация возникла, все убытки предприятие опять вынуждено компенсировать из своих средств.

Уровень административных расходов на проведение исследований по анализу риска и поддержание работы отдела риск-менеджмента при данном методе является средним.

Сохранение риска обычно подразумевает формирование специальных фондов самострахования предприятия (в основном из прибыли). В отдельных предусмотренных законодательством случаях затраты на создание таких фондов могут быть отнесены на себестоимость, что, безусловно, выгоднее. Поскольку средства при этом остаются под контролем предприятия, то дособытийное финансирование риска сводится, по сути, к уменьшению размера будущей прибыли, так как средства, направляемые в фонд риска, изымаются из производственного оборота и обеспечивают меньшую (но ненулевую) доходность.

При наступлении неблагоприятных ситуаций компенсация убытков осуществляется из накопленных фондов самострахования. Однако размер

этих фондов определяется в расчете на некоторый разумный уровень риска, который в большинстве случаев не будет превышен. Если же убытки превысят запланированный уровень, то предприятию придется изыскивать дополнительные средства для их компенсации. Поэтому при самостраховании необходимо очень тщательно проводить первичную работу по выявлению и оценке риска, а также по распределению финансирования между альтернативными вариантами сохранения, снижения и передачи риска, что, безусловно, увеличивает административные расходы на работу риск-менеджеров, экспертизу и другие затраты.

При использовании варианта накопления фонда самострахования через кэптивную компанию административные расходы еще более увеличиваются, поскольку в этом случае необходимо содержать отдельное юридическое лицо.

Таким образом, текущие расходы по сохранению риска и самострахованию для предприятия являются наибольшими среди рассматриваемых методов по управлению риском.

Передача риска происходит в виде страхования, которое требует уплаты определенных взносов в страховую компанию. Размер взносов обычно не превышает нескольких процентов от стоимости страхуемого имущества. По добровольному страхованию страховые взносы уплачиваются, как правило, из собственных средств предприятия, а по обязательному — относятся на себестоимость. Исключение составляют некоторые виды добровольного страхования, по которым разрешено часть суммы страховых премий относить на себестоимость в размере, не превышающем 1% объема реализации продукции.

Убытки по рискам, переданным в страхование, возмещаются из фондов страховой компании. При этом размер убытков может быть как меньше, так и больше, чем уплаченная страховая премия, но в пределах оговоренной суммы. Все убытки свыше оговоренных пределов, а также сохраненные

риски покрываются из собственных средств предприятия или специальных займов.

Административные расходы при передаче риска посредством страхования минимальны, так как основная работа по оценке пере-кладывается на страховщика. В ведении отделов по управлению риском остаются функции по поддержанию и периодической ревизии договоров страхования.

5.4. Финансирование риска и анализ эффективности методов управления

Различные решения по управлению риском приводят к перераспределению денежных потоков внутри организации. Перераспределение денежных потоков происходит в настоящем и в будущем, до и после наступления неблагоприятных событий. При выборе метода управления риском необходимо учитывать все три вида финансирования — дособытийное, послесобытийное и текущее, с учетом распределения платежей во времени.

Дособытийное финансирование имеет наибольший удельный вес в общей структуре затрат. В этом случае происходит отчисление части средств предприятия на меры по снижению риска, уплату страховых премий и формирование фонда риска.

Послесобытийное финансирование заключается в получении средств на компенсацию убытков. Если средства поступают из страховых фондов или фонда риска предприятия, то направление их движения противоположно таковому при дособытийном финансировании. Приток средств из внешних фондов компенсирует их отток в виде убытков при наступлении неблагоприятных событий.

Другой метод заключается в распределении рисков между несколькими участниками, переходе к совместному финансированию проектов. Этот подход получил большое развитие за рубежом в последние годы, когда было создано много компаний и альянсов инвесторов, принесших им в сфере

рискованных инвестиций крупные доходы. Действия инвесторов в условиях риска будут более эффективны и принесут им успех, если это действия крупных альянсов инвесторов. Распределение риска по разным агентам – это процедурное разбиение опасной работы по разным исполнителям, каждый из которых имеет свои рисковые характеристики. В результате некоторые из этих агентов смогут уклониться от своей доли риска, а потери сократятся. Снижение степени риска путем его распределения между участниками (партнерами) или передачи части риска (по отдельным финансовым и иным операциям) участникам (партнерам) инновационного (венчурного) проекта может быть достигнуто посредством заключения многостороннего договора или множества двухсторонних контрактов, регламентирующих ответственность в случае неудачи проекта (индексирование стоимости продукции и услуг; различные формы страхования: залог имущества; система взаимных штрафных санкций, предоставление собственных и получение от контрагентов определенных гарантий, связанных с нейтрализацией негативных финансовых последствий при наступлении рискового события).

Например, путем распределения риска между участниками инновационного (венчурного) проекта субъект экономики может осуществить трансферт подрядчикам части рисков, связанных с невыполнением календарного плана строительно-монтажных работ, низким качеством работ, хищением переданных им строительных материалов и некоторых других.

Для субъекта экономики, осуществляющего трансферт таких рисков, их управление заключается в переделке работ за счет подрядчика, выплате им сумм неустоек и штрафов и в других формах возмещения понесенных потерь.

В современной практике риск-менеджмента получили широкое распространение следующие основные направления распределения рисков (трансферта части рисков партнерам):

1) распределение между предприятием и поставщиками сырья, материалов и комплектующих риска (прежде всего финансового), связанного с потерей (порчей) имущества (активов) в процессе их транспортирования и осуществления погрузо-разгрузочных работ.

Формы такого распределения рисков регулируются соответствующими международными правилами – «ИНКОТЕРМС-2000»;

2) распределение риска между участниками лизинговой операции. Так, при оперативном лизинге субъект экономики передаст арендодателю риск морального устаревания используемого (лизингуемого) актива, риск потери им технической производительности (при соблюдении установленных правил эксплуатации) и ряд других видов рисков, предусматриваемых соответствующими специальными оговорками в заключаемом контракте;

3) распределение риска (прежде всего кредитного) между участниками факторинговой (форфейтинговой) операции, который передается соответствующему финансовому институту – коммерческому банку или факторинговой компании. Эта форма распределения риска носит для субъекта экономики платный характер, однако позволяет в существенной степени нейтрализовать негативные финансовые последствия ее кредитного риска;

4) качественное распределение (передача части) риска подразумевает принятие решения участниками инновационного (венчурного) проекта с учетом организационно-технического потенциала субъекта экономической (предпринимательской) деятельности и форм его присутствия на рынке по расширению (сужению) числа потенциальных инвесторов (участников инновационного проекта). Объединяя усилия в решении проблемы снижения рисков, несколько субъектов экономики могут разделить между собой как возможную прибыль, так и убытки. Как правило, поиски партнеров проводятся среди тех субъектов экономики, которые располагают дополнительными финансовыми ресурсами, а также информацией о состоянии и особенностях рынка. Для этого могут создаваться акционерные

общества, ФПГ. Степень распределения рисков, а, следовательно, и уровень снижения их негативных финансовых последствий для субъекта экономики являются предметом контрактных переговоров с партнерами, отражаемых согласованными с ними условиями соответствующих контрактов.

Разукрупнение риска снижает однократную величину риска. Разукрупнение риска достигается, например, выдачей револьверных кредитов. Распределение рисков во времени связано с тем, что не следует проводить несколько опасных мероприятий в одно и то же время, иначе совокупность нескольких несокрушительных опасностей может превысить финансовую критическую массу допустимых потерь и уничтожить субъект инвестиционной деятельности.

Изоляция опасных взаимоусиливающих факторов друг от друга является продолжением двух предыдущих способов. Дело в том, что некоторые события, происходящие одновременно, имеют свойство усиливать друг друга. К примеру, снижение репутации инвестора-реципиента может привести к снижению доходов и ухудшению сервиса, что в свою очередь еще больше ухудшит репутацию инвестора-реципиента. Возможность таких порочных кругов следует считать особо опасным фактором. При разработке программ управления рисками необходимо закладывать возможности разрыва таких кругов в случае непредвиденных обстоятельств и изоляции взаимоинициирующих и взаимоусиливающих нежелательных процессов как в пространстве, так и во времени, а также и по другим существенным организационным параметрам.

Страховой трансферт риска состоит в том, что риск-возмещение переносится на профессионального контрагента-страховщика, с которым заключается договор страхования.

Нестраховой трансферт риска отличается от страхового тем, что риски по сделке принимает на себя не профессиональный страховщик, а один из партнеров. Условия переноса риска определяются оговорками к договору.

Убытки по рискам, не защищенным страхованием или превышающие запланированный размер при самостраховании, должны компенсироваться из собственных средств предприятия либо из дополнительных источников. Как вариант можно рассмотреть получение предприятием кредитов или займов, погашение которых отодвигается на еще более удаленные сроки.

Согласно теории дисконтирования денежных потоков, средства, приток или отток которых отдален по времени от момента принятия решения, имеют меньший вес, чем средства, отвлеченные в начале процесса финансирования риска. Данное обстоятельство необходимо принимать во внимание при анализе сравнительной эффективности решений по управлению риском.

Текущее финансирование целесообразно равномерно распределить по финансовым периодам и учитывать при анализе эффективности с учетом коэффициентов дисконтирования.

Сумма всех трех видов затрат на риск с учетом полученных из внешних источников компенсаций и отсроченных платежей, рассчитанная с использованием методов дисконтирования, дает нам хороший показатель эффективности мероприятий по управлению риском, если их сравнительный анализ производится при одинаковом уровне снижения или компенсации убытков предприятия.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие стандартные процедуры включает в себя идентификация рисков?
2. Что представляет собой качественный анализ рисков?
3. Каковы основные этапы количественного анализа рисков?
4. Назовите основные группы методов идентификации рисков на предприятии.
5. Какую информацию мы можем использовать для идентификации рисков, анализируя документацию организации?
6. Какие риски позволяет выявлять использование структурных диаграмм?

Тема 6. Риск принятие решений на уровне предприятие и её виды

6.1 Структура системы риск-менеджмента предприятия.

6.2. Классификация риска на уровне предприятия.

6.3 Риски, не управляемые на уровне предприятия.

6.4 Риски, управляемые на уровне предприятия.

6.1 Структура системы риск-менеджмента предприятия

Наиболее объективным способом эффективного внедрения принципов риск-менеджмента в существующую практику работы организации является рассмотрение данной деятельности в виде отдельного бизнес-процесса.

Технология риск-менеджмента базируется на представлении его как целенаправленной деятельности руководства организации и предусматривает структурирование процесса управления риском, то есть выделение этапов принятия рискованных решений и связей между ними.

В соответствии с пунктом 3.4.1 Международного стандарта ISO 9000:2005 процесс – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы.

Бизнес-процесс входит в процесс системы менеджмента, направленной на достижение запланированного результата деятельности, который может быть выражен как финансовыми, так и иными показателями.

Вход – исходные составляющие бизнес-процесса (материально-технические ресурсы, финансы, информация, персонал и т.д.). **Выход** – результат бизнес-процесса.

Управляющее воздействие – регламентирующее и регламентированное воздействие на бизнес-процесс (процедура управления, установленные нормы, требования, сроки и т.д.).

Ресурсы – средства, используемые для осуществления процесса. Существуют различные виды ресурсов: технические; материальные; технологические; организационные; управленческие; информационные; финансовые; кадровые; интеллектуальные и др.

Применительно к определению модели процесса риск-менеджмента организации (предприятия, учреждения, фирмы, компании) можно перечислить следующие составляющие:

- **информация** о деятельности компании, о предпринимательской и внешней среде, данные о функционировании (Вход);
- обеспечение **приемлемого уровня риска** при осуществлении деятельности (Выход);
- **общая политика компании, стратегия и тактика** (Управляющее воздействие); управленческий персонал компании, в том числе высшее руководство (Ресурсы).

Риск-менеджмент можно применять на различных уровнях организации: стратегическом, тактическом (уровень руководителей второго звена), а также операционном. Он может быть использован в отдельных проектах, при поиске необходимых решений и при управлении отдельными зонами риска.

6.2. Классификация риска на уровне предприятия

Для обеспечения эффективного управления различными рисками необходимо на основе классификации рисков проанализировать и систематизировать риски с учетом их взаимного влияния. Ниже рассматривается решение указанных задач применительно к предпринимательским рискам промышленных предприятий, являющихся основным звеном промышленного предпринимательства и концентрирующих в себе все производственные ресурсы.

К настоящему времени в риск-менеджменте еще не разработано общепринятой и одновременно исчерпывающей классификации рисков, что в определенной степени связано с тем, что на практике существует большое число различных проявлений риска, причем один и тот же вид риска может обозначаться разными терминами.

Таблица 6

Классификация риска на уровне предприятия

Классификационный признак	Вид риска	Характеристика риска
Сфера возникновения	Политический	Риск, связанный с изменением политической системы, расстановкой сил в обществе, политической нестабильностью
	Экологический	Риск, связанный с авариями, сверхнормативными выбросами и утечкой вредных веществ на производственном объекте; с размещением новых объектов
	Производственный	Риск, возникающий в связи с вынужденными перерывами в производстве, выходом из строя производственных фондов, потерей оборотных средств, несвоевременностью поставки оборудования, сырья и т.д.
	Коммерческий	Риск, вследствие неожиданных изменений в конъюнктуры рынка и других условиях коммерческой деятельности
	Транспортный	Риск, связанной сохранностью грузов при перевозке их транспортом
	Финансовый	Риск, связанной с вероятностью потерь финансовых ресурсов
Причина возникновения	Техногенный	Риск, порожденный хозяйственной деятельностью человека: аварийные ситуации, загрязнение окружающей среды ит.д.
	Природный	Риск, не зависящий от деятельности человека: землетресения, наводнения, ураганы и т.д.
	Смешенный	Природный риск, инициированный хозяйственной деятельностью человека
Место возникновения	Внешний	Неожиданные изменения в экономической политике, в микроусловиях производства; стихийные бедствия на больших территориях; валютный риск и т.п.
	Внутренний	Риск, связанный со специализацией предприятия; производственный, финансовый, страховой и т.д.
Масштаб	Локальный	Риск отдельного предприятия, фирмы, компании, их структурных звеньев
	Отраслевой	Риск, связанный со спецификой отрасли
	Региональный	Риск на уровне территории субъектов государства, экономических районов страны
	Минимальный	Уровень возможных потерь расчетной прибыли в пределах 0-25%

Степень допустимости	Повышенный	Уровень возможных потерь расчетной прибыли в 25-50%
	Критический	Возможные потери расчетной прибыли в 50 – 70%
	Недопустимый	Возможные потери близки к размеру собственных средств, что чревато банкротством предприятия
Возможность страхования	Страхуемый	Риск, поддающийся количественному определению и страхованию организациями, принимающими на себя риск страхователей
	Нестрахуемый	Форс-мажорные риски, оценить уровень которых невозможно, а также масштабные риски, когда никто не готов принять на себя риск страхователя
Этап решения проблемы	На этапе принятия решения	Ошибки в применении методов определения уровня риска из-за недостатка информации либо ее низкого качества, использования дезинформации; или, наоборот, отличное владение этими методами
	На этапе реализации решения	Ошибки в реализации правильного решения, неожиданное изменения субъективных условий
Характер последствий	Чистые	Риск, практически всегда несущий в себе потери для предпринимательской деятельности
	Спекулятивные	Риск, который может нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль для предпринимателя по отношению к ожидаемому результату

6.3 Риски, не управляемые на уровне предприятия

Политический риск

Политический риск – это неуправляемый на уровне предприятия риск. В зависимости от возможного экономического результата он относится к чистым рискам, что означает возможность получения предприятием лишь отрицательного (ущерб, убыток) или нулевого результата. Это риск имущественных (финансовых) потерь в связи с изменением политической системы, расстановкой сил в обществе, политической нестабильностью, являющимися следствиями государственной политики. По степени охвата территории и по количеству вовлеченных в него участников политические риски делятся на страновые, региональные и международные. Одним из

видов такого риска является риск ртанферта. Он связан с переводами местной валюты в иностранную. Примером может служить ситуация, когда предприятие работает рентабельно, получая прибыль в национальной валюте, но не в состоянии перевести её в валюту инвестора, чтобы рассчитаться за кредит.

Другим видом политическог риска является риск разрыва контракта, в том числе с иностранным партнером. Он возникает в ситуации, когда контракт разрывается по независящим от партнера причинам, например в связи с изменением национального законодательства. Также политический риск включает в себя риски национализации и экстроприации без адекватной компенсации и риски военных действий гражданских беспорядков.

Учет политического риска важен предприятий, которые имеют выход на внешний рынок, закупают сырьё, оборудование за рубежом и (или) имеют зарубежных партнеров.

Основные факторы воздействия политического риска на предприятие можно разделить на факторы прямого и косвенного воздействия.

Метод анализа и оценки политического риска в большинстве случаев основывается на экспертных оценках. Для этого находят применение следующие методы: «старых знакомств», «больших туров» и метод Дельфи.

Оценка политического риска по методу «старых знакомств» представляет собой традиционные отчеты, составленные специалистами, обладающими знаниями о соответствующей стране. Главным недостатком данного метода является то, что предприятию в большой степени приходится полагаться на суждения «со стороны».

Метод «больших туров» предполагает посещение группой экспертов исследуемой страны и налаживание там контактов с местными лидерами, правительственными чиновниками и бизнесменами. Данный метод применяется для изучения страны, куда будут инвестироваться средства. Его главным недостатком является возможные приукрашивание собираемой информации.

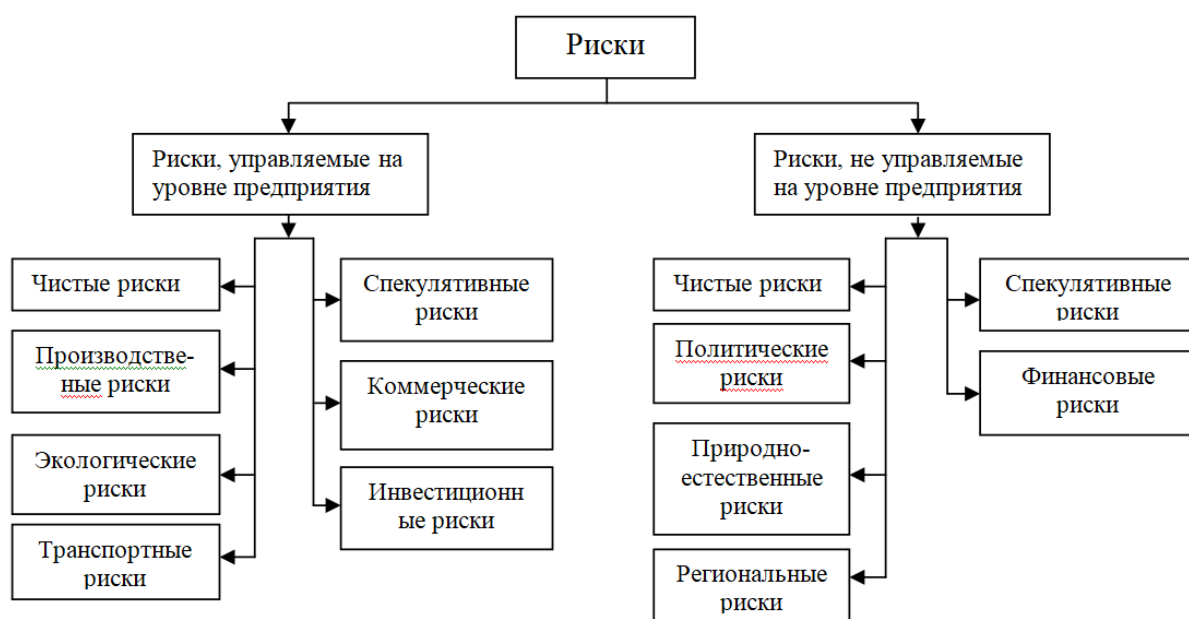


Рисунок 9. Риски на уровне предприятия

Наиболее качественным из перечисленных методов является метод Дельфи, согласно которому на первом этапе аналитике предприятия разрабатывают систему переменных для конкретного случая, а затем привлекают широкий круг экспертов, определяющих вес каждой переменной. Данный метод можно применять для оценки политического риска зарубежной страны. Недостатками данного метода является его большая трудоемкость, а , следовательно, и большая стоимость его проведения.

Природно-естественные риски

Данные риски также относятся к группе рисков, управление которыми на уровне предприятия невозможно. По своей сути – это чистые риски, связанные с проявлением стихийных сил природы – землетрясений, наводнений, ураганов и т.д. Предприятие по отношению к данной группе рисков может лишь снизить последствия их негативного влияния путем сооружения защитных сооружений.

Отраслевой риск

Отраслевой риск – это вероятность потерь как результате изменений в экономическом развитии самой отрасли, так и в результате изменений в

развитии по сравнению с другими отраслями. В отраслевом риске особую роль играют следующие факторы:

- изменение деятельности предприятий, АО и фирм данной отрасли, а также смежных отраслей за определенный период времени;
- насколько деятельность данной отрасли устойчива по сравнению с экономикой страны в целом.

Региональный риск

Региональные риски представляют собой риски, связанные с экономико-географическим положением региона и уровнем его экономического развития. Если рассмотреть региональные риски на примере отдельно взятой предприятия то, тогда в первую очередь необходимо отметить, что они неоднозначны. В регионе развита ли транспортная инфраструктура и наличие большого числа потребителей конечной продукции, а с другой существует ли высокая конкуренция из-за большого количества предприятий отрасли, имеющих схожий ассортимент продукции и конкуренция со стороны иностранных производителей.

Финансовый риск

Финансовые риски относятся к спекулятивным рискам, также не управляемым на уровне предприятия. Они связаны с вероятностью потерь финансовых ресурсов (денежных средств). К финансовым рискам относятся инфляционный и валютный риски.

Инфляционные риски – риск того, что полученные доходы в результате высокой инфляции обесцениваются быстрее, чем растут (с точки зрения покупательной способности).

Валютный риск связан с существенными потерями, обусловленными изменениями курса иностранной валюты.

6.4 Риски, управляемые на уровне предприятия

Производственный риск

Производственный риск, с одной стороны, - это вероятность убытков или дополнительных издержек, связанных со сбоями или остановкой

производственных процессов, нарушением технологии выполнения операций, низким качеством сырья или работы персонала и т.п.

С другой стороны, производственный риск – это опасность нанесения ущерба предприятию и третьим лицам вследствие нарушения нормального хода производственного процесса. К нему относятся также опасность повреждения или разрушения производственного оборудования, транспорта, зданий и сооружений в результате воздействия таких внешних факторов, как силы природы и злоумышленные действия.

Основными производственными рисками являются:

- снижение намеченных объемов производства и реализации продукции, вследствие снижения производительности труда, простоя оборудования, потерь рабочего времени, отсутствия необходимого количества исходных материалов, повышенного процента брака производимой продукции;

- снижение цен, по которым планировалось реализовать продукцию или услуги, в связи с ее недостаточным качеством;

- выход оборудования из строя по причине его физического и морального износа.

Для промышленного производства, в том числе и для других предприятий наиболее тяжелым проявлением производственного риска является возникновение аварийной ситуации. Это может произойти на объектах в результате событий различного характера:

- природного – землетрясение, наводнение, оползни, ураган, смерч, удар молнии, извержение вулкана, ит.д.;

- техногенного – износ зданий и сооружений, машин и оборудования, ошибки при проектировании или монтаже, злоумышленные действия, ошибки персонала, неполадки в функционировании АСУТП, повреждение оборудования при строительных ремонтных работах ит.д.;

- смешанного – нарушение природного равновесия в результате техногенной деятельности человека и т.д.

Эти события вызывают различные неблагоприятные последствия. Рассмотрим те из них, которые могут быть наиболее вероятны на предприятиях.

Взрыв. Ему подвержены механизмы, обладающие значительной внутренней энергией, например варочные котлы, компрессоры, паровые котлы и трубы и т.д.;

Пожар. Он может возникнуть в результате взрыва или возгорания легковоспламеняющихся веществ, часто причиной пожара являются неполадки в электропроводке.

Поломка механизмов и оборудования. Наиболее широкий класс – механическая поломка или повреждение оборудования, разрушение варочных котлов и аппаратов в результате химического воздействия и коррозии.

Нанесение ущерба персоналу – следствие возникновения аварийной ситуации на предприятии. Авария может привести к гибели людей или к потере трудоспособности. Кроме того, предприятие может понести экономический ущерб, вынужденной безработицей в результате остановки производства.

Нанесение ущерба третьим лицам происходит в результате взрыва или распространения ядовитых веществ за пределы предприятия. При этом возможен как имущественный ущерб населению и организациям, так физический ущерб здоровью людей.

Почти все рассмотренные события приводят к снижению выпуска продукции и остановке производства. А это, в свою очередь, приводит к прямым потерям прибыли из-за уменьшения выпуска продукции, а также косвенным потерям по причине недопоставке продукции потребителям.

Экологические риски

Экологический риск – это количественная или качественная оценка экологической опасности неблагоприятных воздействий на окружающую среду.

Экологический риск характеризуется следующими уровнями:

Допустимый экологический риск – это риск, уровень которого оправдан с точки зрения как экологических, так и социальных и других проблем в конкретном обществе и в конкретное время.

Предельно допустимый экологический риск – максимальный уровень приемлемого экологического риска. Он определяется по всей совокупности неблагоприятных экологических или социальных систем.

К особенностям экологических рисков, характерных в том числе и для многих предприятий относят:

- необходимость учета требований экологического законодательства при их учете и оценке;
- всеохватность их последствий, влияющих не только на имущество предприятий, но и на людей, животных, растения;
- возможность не только прямых, но и косвенных последствий;
- наличие пороговых значений загрязнений, после достижения которых возможно наступление катастрофических последствий;
- территориальная привязанность и возможность трансграничного переноса загрязнений;
- высокая капиталоемкость защитных мероприятий и потребность в больших сроках для их реализации. При этом следует отметить, что мероприятие, неэффективное в краткосрочном плане, может быть эффективным в долгосрочном периоде, причем эффект от реализации может наблюдаться в других отраслях экономики или в других регионах. Кроме того, эффект от реализации природоохранного мероприятия не всегда можно оценить в денежном измерении (улучшение здоровья человека, улучшение рациональных возможностей территории, увеличение срока службы материалов и др.)

К экологическому риску также относят возможность потерь (банкротства) при наступлении определенного события экологического характера. Такими событиями могут быть: нарушение компанией

действующего экологического законодательства, что влечет за собой уплату штрафов, приостановку работы или даже полное прекращение деятельности компании, экологические инциденты и катастрофы, которые могут приводить к моментальному нанесению громадных ущербов природной среде, имуществу, здоровью. Людей и соответственно возникает необходимость компенсаций за ущерб.

Экологический риск – это также уровень вероятности возникновения неблагоприятных последствий, опасных для жизнедеятельности людей, сохранности природных ресурсов, исторических, культурных и материальных ценностей, связанных с природными катастрофами, с функционированием экологически опасного производственного объекта, а также с принятием решения о размещении жилищно-коммунальных, промышленных, сельскохозяйственных объектов в зонах возможных стихийных бедствий.

Транспортные риски

Транспортные риски – риски, связанные с перевозкой грузов транспортом (автомобильным, морским, речным, железнодорожным, самолетами и т.д.).

Большая часть прав и обязанностей в договорах купли-продажи связана с обеспечением сохранности товара на протяжении всего пути следования от продавца к покупателю. Именно поэтому участники сделок прибегают к транспортному страхованию, включающему все виды перевозок, ответственность перевозчиков, страхование самих грузов, а также страхование транспортных средств, принадлежащих предприятию.

Для предприятий транспортное страхование играет важную роль, так как они имеют развитую сеть как поставщиков сырья, так и потребителей продукции, расположенных в разных регионах, и используют почти все виды транспорта.



Рисунок 10. Факторы политического риска для предприятия

Коммерческие риски

Коммерческий риск – это риск, возникающий в процессе реализации предприятием товаров и услуг. Основными причинами коммерческого риска являются:

- снижение объемов реализации в результате падения спроса или потребности на товар, реализуемый предприятием, втеснение его конкурентами, введение ограниченный на продажу;
- повышение закупочной цены товара в процессе осуществления предпринимательского проекта;
- потери товара;
- потери качества товара в процессе обращения (транспортировки, хранения), что приводит к снижению его цены;
- повышение издержек обращения в сравнении с прогнозируемыми в результате выплаты штрафов, непредвиденных пошлин и отчислений, что естественно приводит к снижению прибыли предприятия.

Однако коммерческие риски могут приводить к получению как положительного, так отрицательного результата, а некоторые из вышеперечисленных причин могут менять свое значение на противоположное, например повышение объемов реализации в результате роста спроса на товар. Это обстоятельство имеет важное значение, поскольку отражает саму суть предпринимательской деятельности – при правильном управлении получения дополнительной прибыли к планируемой, а при

низком качестве руководства, планирования и т.д. – ее снижение или появление убытков.

Инвестиционные риски

Различают два вида инвестиции – финансовые и реальные. К первым относят вложение капитала в долгосрочные финансовые активы (акции, облигации). Под реальными инвестициями (капитальными вложениями) понимают инвестиции в основные средства – затраты на новое строительство, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение машин и оборудования. Для предприятий как для фондоемкого производства с большим износом основных средств важную роль играют инвестиционные риски при вложении в реальные активы, поэтому именно их более подробно рассмотрим.

К инвестиционным рискам финансовых инвестиций относятся:

- процентный риск – вероятность возникновения убытков в случае изменения процентных ставок по финансовым вложениям;
- портфельный риск – отражает влияние различных макро- и микро-экономических показателей на стоимость инвестиционных активов предприятия.

Инвестиционные риски капитальных вложений можно разделить на две группы. Первая из них возникает на начальной стадии проекта, во время его осуществления и включает в себя такие риски, как риск выявления технических ошибок в проекте, риск превышения сметы вследствие удорожания строительства и т.д. Ко второй группе относятся риски, связанные с окупаемостью проекта. Они включают в себя рассмотренные ранее коммерческие риски, а также вытекающие из них риски невозврата вложенных в проект средств.

Отметим, что инвестиционные риски, как и коммерческие могут приводить как к отрицательному, так и к положительному результату.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какое влияние оказывают различные факторы внешней среды на организацию?
2. Каким образом взаимосвязаны между собой факторы воздействия макроокружения на предприятие (объясните на примере)?
3. Что такое управляемые риски предприятия и почему она важна для макроэкономического анализа?
4. Что такое производственный риск? Назовите причины возникновения производственного риска.
5. Что такое коммерческий риск? Перечислите причины возникновения коммерческого риска.
6. Что такое финансовый риск? Раскройте причины возникновения финансового риска.
7. Что означает термин «микросреда»?
8. Какова цель отраслевого анализа?
9. Каковы недостатки 5-факторной модели отраслевого анализа?
10. Каковы основные понятия инвестиционных рисков для предприятия?
11. Какие факторы являются движущими силами в промышленности?

Тема 7. Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности

- 7.1 Понятие и сущность управленческих решений
- 7.2 Процедура подготовки, принятия и реализации управленческих решений
- 7.3 Зоны риска и ситуации неопределенности
- 7.4 Система управления риском
- 7.5 Методы разработки и принятия управленческих решений в системе риск-менеджмента

7.1 Понятие и сущность управленческих решений

Практическая потребность общества в научных основах принятия решений возникла с развитием науки и техники только в XVIII веке. Основоположником теории принятия решений считают Жозефа Луи Лагранжа, решившего задачу: сколько земли должен брать на лопату землекоп, чтобы его сменная производительность была наибольшей. Теория принятия рациональных решений точно устанавливает, какими именно должны быть последовательно осуществляемые процедуры для того, чтобы решение соответствовало критериям рациональности.

Саймон предложил понятия классической (нормативной) и административной (дескриптивной) моделей принятия решений (1947, 1958, 1960 гг.), а также ввел понятие «ограниченной рациональности», предполагающее, что менеджер останавливается на первом же рациональном варианте решения. Различные аспекты административной модели принятия решений разрабатывали: Джеймс Фредриксон, Джеймс Дин и Марк Шерфман.

Таким образом, в середине XX века сформировалась школа управления, идеи которой были связаны с выявлением и оценкой факторов, воздействующих на экономические и управленческие процессы. Разнообразие факторов внешней и внутренней среды, разнонаправленность интересов субъектов хозяйственной деятельности в процессе управления обусловили применение менеджерами разных вариантов действий (решений).

Процесс управления стал рассматриваться как определенная последовательность действий менеджера и аппарата управления по выработке, принятию и реализации управленческих решений. Выбор вариантов решений, их сравнение стало возможным в результате применения моделирования, экспертного прогнозирования, экономико-математических и сетевых методов. Управленческое решение как внутриорганизационный процесс. Управленческое решение в системе управления персоналом. Требования к управленческим решениям. Сущность управленческого

решения. Формы разработки и реализации управленческого решения. Объекты управленческого решения. Уровни принятия управленческого решения.

Управленческое решение - это взвешенный шаг, результатом которого являются осуществление действия для достижения цели организации или воздержание от него. Оно является неотъемлемой частью деятельности менеджера. Данное понятие рассматривается как: фиксированный управленческий акт, постановление, приказ и т. д.; процесс разработки и реализации решения по разрешению проблемы; выбор альтернативы при решении проблемы.

Объектом управленческого решения, как правило, являются проблемы, связанные с разрешением теоретических и практических вопросов.

Объект управления (управленческого решения) – система (товар) и операция.

Принятие решений - это процесс, ведущий к появлению продукта управленческого труда, являющегося важной частью управленческой деятельности. По мнению ведущих специалистов в области управления, принятие решения одновременно наука и искусство. Во время принятия решения менеджер использует профессионализм, интеллект, знания, интуицию, опыт, результаты анализа конкретной ситуации.



Рисунок 11. Принятие решения как продукт управленческого труда

Управленческое решение представляет собой творческий процесс менеджера (или группы менеджеров), который определяет программу деятельности предприятия по эффективному разрешению проблемы на основании знаний объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации об ее состоянии.

Управленческое решение, принимаемое для достижения цели, рассматривается:

- как процесс управления и его результат;
- как сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая менеджером;
- как процесс активизации совместной деятельности людей;
- как процесс взаимодействия отдельных звеньев социально-экономической системы;
- как процесс и результат интеллектуальной, эмоционально-психологической и организационно-правовой деятельности менеджера по выбору рационального варианта действия;
- как явление, выраженное планом мероприятий, постановлением, устным или письменным распоряжением.

Организационный аспект решения проявляется в организации разработки и организации выполнения поставленной задачи. При этом реализуется следующие функции:

- направляющая функция решения проявляется в том, что оно принимаются, исходя из долговременной стратегии развития предприятия, конкретизируется в многообразных задачах и реализуется общими функциями управления: планирование, организация, контроль, мотивация;
- координирующая роль решения отражается в необходимости согласования действий исполнителей для реализации решения в утвержденные сроки и соответствующего качества;
- мотивирующая функция решения реализуется через систему организационных мер (приказы, постановления, распоряжения),

экономических стимулов (премии, надбавки), социальных оценок (морально-политические факторы трудовой активности: самоутверждение личности, творческая самореализация). В наиболее общем виде **управленческое решение** представляет собой выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации.



Рисунок 12. Место управленческих решений в процессе управления

Управленческое решение является основным и наиболее эффективным средством воздействия субъекта управления на управляемый объект. Это подтверждает тот факт, что сам процесс управления многие исследователи ассоциируют с процессом подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Так, например, профессор М. М. Максимцов считает, что технология управления является набором приемов, методов и способов принятия управленческих решений. Он рассматривает управленческое решение как продукт (основной результат) управленческой деятельности.

С точки зрения технологии управления, процесс принятия управленческих решений можно представить как совокупность трех последовательных стадий: подготовка решения, принятие решения и реализация решения.

Для решения стратегических задач управления принимаются стратегические решения, в которых содержатся способы реализации задач и требуемые для этого ресурсы. Стратегические решения выполняются

посредством комплекса тактических решений для практического осуществления подцелей, предусмотренных стратегией. Стратегические решения представляют собой набор правил, определяющих общие направления функционирования и развития организаций, например:

- оценка результатов деятельности фирмы;
- взаимодействия фирмы с внешней средой (проведение соответствующей конкурентной политики, сохранение доли продаж на рынке товаров по регионам);
- внутриорганизационное взаимодействие подразделений;
- оперативное регулирование текущих изменений, происходящих в деятельности организации.

С учетом долговременного характера стратегических решений в ходе их реализации возникает необходимость внесения корректировок, связанных с текущими изменениями во внутренней и внешней среде. Это обеспечивается наличием обратной связи между объектами и субъектами управления. Успешная реализация стратегических задач предполагает их тесную увязку с тактическими решениями, которые определяют конкретные способы осуществления стратегий, необходимую линию поведения для их достижения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации, направленный на выявление, формулирование и идентификацию проблем, требующих решения.

В зависимости от уровня сложности проблемы подразделяются на рутинные, селективные, адаптационные и инновационные.

Рутинными называют технические проблемы, решение которых возможно по заранее продуманным процедурам и правилам. Селективные проблемы, или проблемы выбора, характеризуются наличием нескольких альтернатив их решения и требуют от руководителя проявления собственной инициативы. При решении адаптационных проблем наряду с традиционными

вариантами действий рассматриваются новые, нетипичные. Инновационные проблемы требуют применения абсолютно новых подходов и методов.

На стадии принятия осуществляется разработка возможных альтернатив решения, определяются критерии выбора и производится выбор наиболее оптимального варианта, который затем согласовывается с вышестоящими руководителями или с компетентными специалистами.

На стадии реализации решения осуществляется контроль за ходом его исполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата.

Различают три возможных подхода к принятию управленческих решений: системный, ситуационный и ресурсный.

Системный подход предполагает решение конкретной проблемы в совокупности с решением всех проблем, стоящих перед организацией.

Ситуационный подход исходит из того, что применение того или иного метода решения проблемы определяется ситуацией. Иными словами, самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Ресурсный подход основан на решении проблем посредством рационального распределения ресурсов организации.

Правила принятия решений обычно разрабатываются руководством организации с целью осуществления общей координации деятельности отдельных подразделений. Выделяют оперативные, стратегические и организационные правила принятия решений.

Оперативные правила определяют порядок принятия решений руководителями среднего звена. Такие правила формулируются в виде различных инструкций.

Стратегические правила формулируются на высшем уровне управления в виде деловой политики организации. Они регламентируют порядок принятия решений, касающихся определения типа выпускаемой продукции, организации товаропродвижения и т.п.

7.2 Процедура подготовки, принятия и реализации управленческих решений

В наиболее общем виде управленческое решение представляет собой выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации.

Управленческое решение является основным и наиболее эффективным средством воздействия субъекта управления на управляемый объект. Это подтверждает тот факт, что сам процесс управления многие исследователи ассоциируют с процессом подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Так, например, профессор М. М. Максимцов считает, что технология управления является набором приемов, методов и способов принятия управленческих решений^[1]. Он рассматривает управленческое решение как продукт (основной результат) управленческой деятельности.

С точки зрения технологии управления процесс принятия управленческих решений можно представить как совокупность трех последовательных стадий: подготовка решения, принятие решения и реализация решения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации, направленный на выявление, формулирование и идентификацию проблем, требующих решения.

В зависимости от уровня сложности проблемы подразделяются на рутинные, селективные, адаптационные и инновационные.

Рутинными называют технические проблемы, решение которых возможно по заранее продуманным процедурам и правилам. Селективные проблемы, или проблемы выбора, характеризуются наличием нескольких альтернатив их решения и требуют от руководителя проявления собственной инициативы.

При решении адаптационных проблем наряду с традиционными вариантами действий рассматриваются новые, нетипичные. Инновационные проблемы требуют применения абсолютно новых подходов и методов.

На стадии принятия осуществляется разработка возможных альтернатив решения, определяются критерии выбора и производится выбор наиболее оптимального варианта, который затем согласовывается с вышестоящими руководителями или с компетентными специалистами.

На стадии реализации решения осуществляется контроль за ходом его исполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата.

Различают три возможных подхода к принятию управленческих решений: системный, ситуационный и ресурсный.

Системный подход предполагает решение конкретной проблемы в совокупности с решением всех проблем, стоящих перед организацией.

Ситуационный подход исходит из того, что применение того или иного метода решения проблемы определяется ситуацией. Иными словами, самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Ресурсный подход основан на решении проблем посредством рационального распределения ресурсов организации.

Правила принятия решений обычно разрабатываются руководством организации с целью общей координации деятельности отдельных подразделений. Выделяют оперативные, стратегические и организационные правила принятия решений.

Оперативные правила определяют порядок принятия решений руководителями среднего звена. Такие правила формулируются в виде различных инструкций.

Стратегические правила формулируются на высшем уровне управления в виде деловой политики организации. Они регламентируют

порядок принятия решений, касающихся определения типа выпускаемой продукции, организации товаро- продвижения и т. п.

Организационные правила основываются на федеральном и местном законодательстве и касаются принятия решений по таким вопросам, как цели, характер деятельности и организационно-правовая форма предприятия, а также по вопросам взаимоотношений предприятия с государственными органами, учредителями и трудовым коллективом.

Наряду с правилами значительную роль в определении порядка подготовки, принятия и реализации управленческих решений играют планы. Планы, так же как и правила, являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. Принципиальное отличие состоит в том, что планы являются более гибким инструментом, чем правила. Это дает руководителям возможность учитывать при разработке решений изменения во внутренней и внешней среде организации.

По способу принятия управленческие решения могут подразделяться на единоличные и коллегиальные. Единоличные решения принимаются руководителем самостоятельно, без согласования с другими работниками организации. Принятие коллегиальных решений, напротив, требует предварительного коллективного обсуждения решаемой проблемы.

Различают три типа внутрифирменного взаимодействия в процессе принятия коллегиальных управленческих решений: двусторонний; групповой; матричный.

Двусторонний тип взаимодействия проявляется при совместном принятии решений менеджерами одного уровня на основе индивидуального общения без согласования с вышестоящими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации процесса принятия решений в рамках утвержденных правил и планов.

Для целей координации часто выделяются специальные лица в находящихся на одном уровне управления структурных подразделениях.

Руководитель-координатор имеет право обсуждать проекты принимаемых решений с руководителями других подразделений, но не имеет административной власти, которой обладают линейные руководители.

Групповой тип взаимодействия проявляется в работе целевых групп, которые разрабатывают и принимают решения, касающиеся специфических вопросов деятельности организации.

Целевая группа представляет собой временную структуру, создаваемую для решения конкретной проблемы. В состав целевой группы могут входить как работники организации, так и независимые специалисты, приглашенные на основании трудового договора. Все члены целевой группы подчиняются непосредственно руководителю проекта, и только ему. Руководитель группы (проекта) имеет право принимать решения в рамках своих полномочий без согласования с руководством организации.

Матричные структуры отличаются от целевых групп тем, что формируются исключительно из работников организации. При этом сотрудники, работающие над проблемой, подчиняются одновременно и руководителю проекта, и руководителям тех структурных подразделений организации, в которых они работают постоянно.

Процедура подготовки, принятия и реализации управленческих решений представляет собой непрерывный замкнутый цикл, состоящий из восьми этапов (см. рис. 13).



Рисунок 13. Цикл разработки, принятия и реализации управленческих решений

Как показано на схеме, **первый этап** разработки управленческого решения представляет собой анализ конкретной управленческой ситуации с целью выявления конкретных проблем.

На **втором этапе** осуществляется идентификация выявленной проблемы. Результатом идентификации обычно является присвоение выявленной проблеме квалификационного статуса: "традиционная проблема" либо "нетипичная проблема". К числу традиционных проблем можно отнести определение объема выпуска продукции, расчет оптимальной численности персонала предприятия, выбор наиболее оптимального варианта коммерческого проекта и т.п. Нетипичными считаются проблемы, с которыми руководство предприятия сталкивается крайне редко, например, кризисное состояние предприятия, действие обстоятельств непреодолимой силы (войны, стихийные бедствия) и т.д.

Присвоенный статус определяет характер дальнейших действий менеджера. Для решения традиционных проблем обычно используется стандартный набор приемов и методов. Порядок решения традиционных проблем очень часто закрепляется формально в виде соответствующих инструкций и правил. Решение нетипичных проблем, как правило, требует применения оригинальных нетрадиционных методов.

Третий этап принятия управленческого решения состоит в разработке критериев выбора, т.е. тех показателей, на основании которых будут оцениваться и сопоставляться разработанные варианты решения проблемы. Например, если перед руководителем стоит проблема обновления ассортимента выпускаемой продукции, то основными критериями выбора будут себестоимость, дизайн, технологичность и т.п. При решении проблемы освоения новых рынков критериями выбора служат уровень спроса, характер конкуренции и др.

В рамках **четвертого этапа** осуществляется разработка возможных альтернатив решения проблемы. Как правило, этим занимаются помощники руководителя либо аппарат управления. Разработанные альтернативы

оформляются в виде проектов принимаемого решения, которые представляются на рассмотрение руководителя.

На **пятом этапе** руководитель рассматривает представленные ему проекты и на основании установленных критериев выбора отбирает наиболее оптимальный проект.

Шестой этап состоит в согласовании отобранного руководителем проекта. Причем указанное согласование осуществляется как с вышестоящим руководителем (на предмет его Целесообразности для организации в целом), так и с подчиненными (на предмет реальности его реализации на практике). Результатом согласования является окончательное утверждение выбранного проекта.

Седьмой этап состоит в реализации утвержденного проекта. Логическим продолжением этого этапа является восьмой — контроль выполнения утвержденного проекта и оценка его результатов. Информация, собранная на восьмом этапе, служит основанием для анализа складывающейся управленческой ситуации, т.е. первого этапа подготовки, принятия и реализации следующего управленческого решения.

7.3 Зоны риска и ситуации неопределенности

Для оценки степени риска профессор Максимцов предлагает использовать прием разделения сферы возможной деятельности организации на четыре основные **зоны**: безрисковую зону, зону допустимого риска, зону критического риска, зону катастрофического риска^[2].

Безрисковой считается зона деятельности, в которой потери не ожидаются, т. е. результат осуществления запланированной операции с вероятностью в 99,9% будет положительным.

Зона допустимого риска представляет собой область, в пределах которой величина возможных потерь не превышает ожидаемой прибыли. Зона критического риска — это область возможных потерь, превышающих

величину ожидаемой прибыли вплоть до величины полной расчетной выручки (суммы затрат и ожидаемой прибыли).

Зона катастрофического риска представляет собой область вероятных потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень и могут достичь размера, равного собственному капиталу предприятия. Катастрофический риск способен привести организацию к банкротству.

Ситуации неопределенности. В процессе определения зоны риска, к которой относится определенный проект, большое значение имеет степень информированности субъекта управления о складывающейся ситуации.

С этой точки зрения можно выделить четыре ситуации, характеризующиеся различной степенью информированности менеджера о состоянии внешней среды. К числу таких информационных ситуаций относятся детерминированная, умеренно детерминированная, умеренно стохастическая и стохастическая.

Детерминированная информационная ситуация характеризуется наличием относительно полной информации о состоянии внешней среды организации (от 100 до 75% необходимого объема информации). В такой ситуации субъект управления имеет возможность с наибольшей точностью определять тенденции развития конъюнктуры рынка, адекватно и своевременно на них реагируя.

Умеренно детерминированная ситуация проявляется в условиях наличия ощутимых элементов неопределенности в структуре информационного обеспечения предприятия. В этом случае руководство фирмы обеспечено необходимой для принятия управленческих решений информацией лишь на 50-75%.

Умеренно стохастическая ситуация представляет собой ситуацию, при которой аппарат управления организации располагает лишь незначительной (менее 50%) долей необходимой информации о состоянии внешней среды.

Стохастическая информационная ситуация имеет место, когда субъект управления организации практически не располагает информацией о

текущем состоянии внешней среды и о перспективах ее развития. Доля информационного обеспечения руководителя при этом составляет от 0 до 25% от необходимого объема.

Зона риска и информационная ситуация, в рамках которой принимается управленческое решение, определяют набор используемых руководителем методов.

Методы разработки и принятия решений принято подразделять на два основных класса: методы моделирования и методы экспертных оценок.

1. Методы моделирования базируются на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач. Применение таких методов возможно в случаях, когда руководитель обладает значительной долей информации о ситуации на рынке. Наиболее часто методы моделирования применяются в детерминированных и умеренно детерминированных управленческих ситуациях.

Построение моделей для разработки и принятия управленческих решений является сложной процедурой и состоит из следующих основных этапов:

- 1) постановка задачи. На этом этапе формулируется цель предстоящего исследования;
- 2) определение критерия эффективности анализируемой ситуации. Составляется перечень показателей, характеризующих исследуемую ситуацию и возможные последствия принимаемого решения;
- 3) количественное измерение факторов, влияющих на исследуемую ситуацию. Разрабатываются оценочные шкалы критериев;
- 4) построение математической модели изучаемой ситуации. На основании информации о предпочтениях, характеризующих степень влияния различных факторов на качество принимаемого решения, строится основное правило (модель) принятия решения;

- 5) количественное решение модели и нахождение оптимального варианта решения. Формируется несколько допустимых вариантов принимаемого решения. Затем с помощью построенной модели производится проверка возможности использования каждого варианта для достижения поставленной цели. На основании проведенной проверки выбирается наиболее подходящий из предложенных вариантов;
- 6) проверка адекватности модели и найденного решения анализируемой ситуации;
- 7) корректировка и обновление модели (производится в случае выявления несоответствий и отклонений на шестом этапе).

Различают модели теории игр, теории очередей, управления запасами и линейного программирования.

Большинство хозяйственных операций можно рассматривать как действия, совершаемые в условиях противодействия. К противодействиям относятся такие факторы, как конкуренция, дефицит ресурсов, нарушение договорных обязательств, аварии, стихийные бедствия, забастовки и т. п. Поэтому, принимая управленческое решение, менеджер должен стремиться выбрать альтернативу, позволяющую уменьшить степень противодействия.

Такую возможность предоставляет теория игр, модели которой позволяют анализировать различные варианты действий организации с учетом возможных ответных шагов конкурентов. Недостаток моделей этого типа состоит в том, что они слишком упрощены по сравнению с реальными экономическими ситуациями, поэтому полученные прогнозы часто бывают недостаточно достоверными.

Модели теории очередей используются для нахождения оптимального числа каналов обслуживания при определенном уровне спроса — например при определении количества телефонных линий, необходимых для ответов на звонки клиентов; троллейбусов на маршруте; операционистов в банке. Проблема здесь заключается в том, что дополнительные каналы обслуживания требуют дополнительных ресурсов, а загрузка таких каналов

неравномерна. Следовательно, нужно найти такое решение, которое позволит сбалансировать дополнительные расходы на расширение каналов обслуживания и потери от нехватки таких каналов.

Сущность моделей управления запасами отражена в самом их названии. Любая организация должна поддерживать оптимальный уровень запасов своих ресурсов, чтобы избежать простоев и сбоев в работе. Чрезмерно высокий уровень запасов повышает надежность функционирования организации и избавляет ее от потерь, связанных с простоями и сбоями. Однако, с другой стороны, создание запасов требует дополнительных издержек на хранение, транспортировку, страхование и т. п. Кроме того, избыточные запасы связывают оборотные средства и препятствуют прибыльному инвестированию капитала.

Модели управления запасами позволяют определить такой уровень резервных ресурсов организации, при котором издержки и потери предприятия будут минимальными. Показательной с этой точки зрения является система “Канбан”, широко применяемая большинством японских промышленных корпораций. Эта система была предложена в начале 1970-х гг. вице-президентом компании “Тойота”. Основное содержание системы “Канбан” заключается, во-первых, в рациональной организации производства, во-вторых, в эффективном управлении ресурсами.

Внедрение этой системы на всех фазах производственного процесса позволяет отказаться от производства продукции крупными партиями и создать непрерывно-поточное производство, благодаря которому размер складских запасов сокращается до оптимальных размеров.

Модели линейного программирования применяются для нахождения оптимальных вариантов решения в ситуациях дефицита ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. Например, при расчете оптимальной производственной программы.

Большая часть разработанных оптимизационных моделей сводится к задачам линейного программирования. Однако в некоторых ситуациях могут

применяться и модели других типов. В частности, модели нелинейного программирования применяются для нелинейных форм зависимости результата операции от основных факторов. При необходимости включения в анализ фактора времени используются модели динамического программирования. В ситуациях, характеризующихся вероятностным влиянием факторов на результат операции, используются модели математической статистики.

2. Методы экспертных оценок применяются для разработки и обоснования решений в условиях дефицита информации. Они наиболее хорошо подходят для умеренно стохастических и стохастических ситуаций. Сущность этих методов заключается в том, что решение принимается посредством получения ответов специалистов на поставленные вопросы.

В целях минимизации погрешностей и влияния субъективного фактора полученная от экспертов информация обрабатывается с помощью специальных логических и математических процедур и преобразуется в форму, удобную для выбора оптимального варианта решения.

Методы экспертных оценок широко применяются для решения неструктурированных проблем.

Неструктурированным проблемам присущи следующие специфические черты:

- они являются проблемами уникального выбора, т. е. обладают новыми особенностями по сравнению с встречавшимися ранее проблемами;
- такие проблемы связаны с неопределенностью в оценках альтернативных вариантов решения, которая обусловлена дефицитом информации;
- оценки альтернативных вариантов решения проблемы имеют качественный характер;
- общая оценка альтернатив может быть получена лишь на основе субъективных предпочтений лиц, принимающих решение;

- оценки альтернатив по отдельным критериям могут быть получены только от экспертов в процессе проведения экспертизы.

Для проведения экспертизы обычно формируется организационная группа, обеспечивающая условия для эффективной работы экспертов. Основными задачами этой группы являются:

- 1) постановка проблемы;
- 2) разработка процедуры проведения экспертизы;
- 3) формирование группы экспертов;
- 4) проведение опроса экспертов;
- 5) обработка, формализация и интерпретация полученной информации.

Среди методов экспертных оценок наибольшее распространение получили методы группового опроса, такие как метод мозговой атаки и метод Делфи. Преимущество указанных методов состоит в том, что они усиливают элемент коллегиальности в процессе принятия сложных решений. Они позволяют использовать интуицию и коллективную генерацию идей, что дает возможность находить оригинальные решения проблем, к которым нельзя прийти с помощью одних логических рассуждений.

Метод коллективной генерации идей, или “мозговой атаки”, представляет собой лавинообразный процесс, при котором любая высказанная идея порождает творческую или позитивную критическую реакцию. Негативные оценки не допускаются.

Метод Делфи был разработан в начале 1960-х гг. в США. Этот метод представляет собой ряд последовательных процедур, направленных на формирование группового мнения экспертов из различных областей посредством их последовательного анкетирования.

Основными особенностями метода Делфи являются:

- анонимность;
- регулируемая обратная связь;
- формирование групповой оценки на основе статистической обработки индивидуальных оценок экспертов;

- многошаговый характер оценивания.

Основной целью метода Делфи является уменьшение психологического давления, испытываемого некоторыми людьми при личном контакте. Это позволяет исключить влияние на конечный результат людей, обладающих хорошими ораторскими способностями, которые далеко не всегда являются самыми квалифицированными специалистами.

Наряду с вышеперечисленными методами важную роль в процессе принятия управленческих решений играют эвристические методы. Если методы экспертных оценок и моделирования предназначены для составления прогнозов в условиях определенности, то эвристические методы применяются в ситуациях существенной нехватки информации. Эвристические методы основаны на предугадывании.

В основе эвристических методов лежит процедура поиска взаимосвязанных компонентов явления в условиях отсутствия определенного алгоритма и каких-либо сведений о существовании решения или его единственности. Поэтому в процессе поиска решения часто производится дополнительный сбор информации. Обычно поиск решения в условиях неопределенности производится методом проб и ошибок, что недопустимо для современного бизнеса. Превратить этот процесс в целенаправленное исследование позволяет применение эвристик.

Эвристики представляют собой основанные на опыте правила, стратегии и иные средства, существенно ограничивающие пространство поиска решений. В качестве эвристик могут использоваться:

- повторяемость промежуточных результатов;
- противоречия в условиях задач;
- неправдоподобность полученных решений.

Целенаправленный поиск представляет собой чередование

двух основных процедур: генерирования (т. е. выдвижения в пределах одного шага различных способов решения) и ограничения (т. е. оценки полученных результатов с точки зрения их приемлемости как решения).

Оценка приемлемости полученных результатов осуществляется за счет:

- знания законов, связывающих элементы проблемы;
- прошлого опыта;
- построения иерархической системы решений.

Направленность эвристического процесса определяется следующим образом: если способ получения последующих величин из каких-либо заданных не дает результата, то осуществляется поиск новых комбинаций законов или целей. Если это не удастся, то считается, что решение найти невозможно.

Соответствие зон риска, информационных ситуаций и методов принятия управленческих решений представлено в таблице.

Таблица 7.

**Взаимосвязь зон риска, информационных ситуаций и методов
принятия управленческих решений**

Зона риска	Информационная ситуация	Методы принятия решений
Безрисковая зона	Детерминированная ситуация	Методы моделирования
Зона допустимого риска	Умеренно детерминированная ситуация	
Зона критического риска	Умеренно стохастическая ситуация	Методы экспертных оценок
Зона катастрофического риска	Стохастическая ситуация	

В заключение следует отметить, что на эффективность принимаемых управленческих решений оказывают существенное влияние самые разнообразные факторы, действие которых далеко не всегда учитывается на практике.

Так, например, в последнее время все больше исследователей стали обращать внимание на то, что при изучении и анализе эффективности процесса принятия решений в организации практически остается без

внимания роль индивидуальных особенностей лица, принимающего решение. Значимость данной проблематики в настоящее время в связи с увеличением количества женщин в управленческих структурах различных уровней и числа принимаемых ими решений (в политике, экономике и общественной жизни) возрастает. Учет гендерных различий (“полового диморфизма”) позволит правильно диагностировать, обучать и осуществлять коррекцию процесса принятия решения в деятельности женщин и мужчин — руководителей.

Проанализировав особенности женщин и мужчин при выполнении данной стержневой для руководителя профессиональной функции, можно ее диагностировать, обучать ей и осуществлять коррекцию. Кроме того, проведенный анализ индивидуально-типических особенностей мыслительной деятельности мужчин и женщин позволяет установить связи между типом принятия решения, образованием и полом.

Под локусом контроля понимается качество, характеризующее склонность человека приписывать ответственность за важнейшие события и результаты своей деятельности внешним силам, факторам, другим людям, объективным условиям, судьбе и т. п. Локус контроля является устойчивым свойством индивида, формирующимся в процессе его социализации.

С точки зрения свойств личности склонность женщин-руководителей к ситуационному управлению соответствует экстернальному (внешнему) локусу контроля, а приверженность мужчин к “диспозиционному” управлению — интернальному (внутреннему) локусу контроля.

У более опытных руководителей (имеющих стаж работы в должности руководителя более 10 лет) — и у женщин, и у мужчин — готовность к принятию решения в условиях риска ниже, чем у работников с меньшим стажем. При этом женщины-руководители выбирают более осторожные стратегии. Мужчины же склонны при принятии решения к более высокой степени риска, что обусловлено их большей степенью агрессивности,

независимости в действиях, более выраженной потребностью в преобладании, самоутверждении.

У женщин-руководителей риск положительно коррелирует с самоуспешностью, а отрицательно — с ответственностью, у мужчин положительно — с социальной и эмоциональной стабильностью и значимо отрицательно — с активностью, ответственностью и стремлением к доминированию.

Импульсивность поведения, проявляющаяся при принятии решения и заключающаяся в склонности действовать по первому побуждению, под влиянием внешних обстоятельств или эмоций, как у мужчин, так и у женщин значимо связана с активностью, целеустремленностью и мотивацией.

Процесс принятия решения руководителем в определенной степени обусловлен его полом, вследствие этого половой дифформизм будет наблюдаться и в выборе типов решения.

Возраст руководителя также влияет на процесс принятия решений. Установлено, что у женщин-руководителей на всем возрастном диапазоне, независимо от конкретного возраста, преобладают “осторожные” и “уравновешенные” решения, т. е. тип принятия решения незначительно зависит от возраста. У мужчин-руководителей жизненный опыт, приобретаемый с возрастом, содействует преодолению крайностей, т. е. имеет место некоторая тенденция к сокращению крайних “импульсивных” и “замедленных” решений и к относительному возрастанию “уравновешенных” решений.

Образование является также одним из основных факторов, характеризующих процесс принятия решений. Руководители с высшим образованием принимают более оригинальные и самостоятельные решения. Явных различий между женщинами и мужчинами по данному вопросу не имеется.

7.4 Система управления риском

В ситуациях даже самых неблагоприятных, в компании существует естественное желание уменьшить потери, связанные с возникновением рисков. Такой путь лежит в сфере принятия решений, которые могут эти потери максимально снизить. Систему таких решений и называют риск – менеджментом.

Под системой управлением рисками понимается комплекс мероприятий по оценке вероятности возникновения негативных факторов, оказывающих влияние на результаты деятельности, а также разработку мер по противодействию этим факторам.

Управление рисками (или риск – менеджмент) – процесс принятия и реализации управленческих решений, которые минимизируют неблагоприятное влияние на организацию убытков, вызванных случайными событиями. Управление рисками может осуществляться на различных уровнях – от государственных масштабов до частных лиц. Есть как общие принципы предупреждения рисков, так и свои особенности на каждом уровне. Нас будут интересовать риски и управление ими на уровне организации.

Что дает система управления рисками компании:

- достоверные прогнозы возникновения возможных рисков на любой стадии работы фирмы;
- анализ причин возникновения и комплексного влияния рисков;
- разработка стратегии по предотвращению негативных последствий действия рисков факторов;
- благоприятные условия для осуществления подобных планов;
- системный мониторинг;
- анализ и контроль результатов, с целью повышения эффективности.

Разделение полномочий ответственных лиц при организации системы управления рисками осуществляет топ менеджмент. Основанием для решений должны быть цели и задачи организации, действующие правовые

ограничения и уровень квалификации и опыта сотрудников, контролирующих процессы управления рисками.

После того, как вероятность наступления риска оценена, как и возможные потери, каждая организация выбирает свою стратегию комплексной защиты – в виде системы управления рисками предприятия.

Концепции таких стратегий многообразны, рассмотрим основные из них.

Статическая или традиционная система управления рисками. В рамках стратегии и концепции, все мероприятия и решения по предотвращению и нивелированию эффекта от наступления рисков, остаются неизменными после принятия соответствующего управленческого решения. В современности подобные стратегии используются в финансовой сфере и на небольших предприятиях с достаточно простой структурой капитала и деятельности.

Современные тенденции по обеспечению постоянного роста и развития компании требуют новых систем управления рисками, к которым относится динамическая концепция риск менеджмента. Ее суть – это ответ на вопрос: насколько полно мы используем имеющиеся возможности и учитываем риски, чтобы обеспечивать постоянное развитие? Стратегия предполагает оценку риска, относительно того экономического эффекта, который компания может получить в виде дополнительной прибыли. Если соотношение вероятностей удовлетворяет владельца или топ — менеджера, то он идет на сознательный риск.

Первая стратегия – это стратегия конформистов и приспособленцев, которые реагируют реактивно, то есть по факту наступления события. Ее плюс – это большая вероятность стабильности в ведении дел, когда достигаются заложенные нормы прибыли и не происходит скачкообразных изменений. Другой полюс такого подхода – возможная стагнация, так как в современном мире ни одна компания не хочет оставаться на существующих позициях – все хотят улучшения текущих результатов.

Вторая система управления рисками также требует осторожности, так как в ней заложена возможность недооценки рисков и вероятность несения больших потерь.

В идеале, следует сочетать особенности двух подходов – учитывать риски и оценивать их последствия, но в то же время разумно рисковать – то есть использовать потенциал возможностей с большей рисковой составляющей, но и с большими ставками получения прибыли.

Система управления рисками необходима для любого проекта. Например, при разработке бизнес-плана в сфере услуг красоты, здоровья или спорта, вам нужно будет определить все потенциальные факторы риска.

Система риск-менеджмента, особенно в крупных компаниях, называется корпоративной системой управления рисками. Помимо простого расширения аббревиатуры, это, как правило, влечет повышение требований к уровню регламентации деятельности в рамках системы. С позиции решения основных задач в корпоративной системой управления рисками последовательно выполняются следующие этапы.

- диагностика система управления рисками на уровне единиц бизнеса и всей компании.
- разработка основных структур корпоративной системой управления рисками (организационной, информационной, финансовой и т.п.).
- создание регламентационного и методологического обеспечения корпоративной системой управления рисками.
- структуризация баз данных по выявленным рискам и состоявшимся рисковому событиям.
- разработка механизмов мониторинга и отчетности по возникшим событиям.
- выявление, идентификация и оценка рисков, составление плана по их минимизации и компенсации.
- формирование карты рисков.

- интеграция процедуры актуализации карты в процесс бизнес-планирования.

- анализ и оценка фактов реагирования на рисковые события.

Рассматривая общие принципы управления рисками, необходимо остановиться на свойствах системы такого управления.

1. Управление рисками всегда носит системный характер. Системный подход позволяет принимать комплексное решение, с учетом всех взаимосвязей и возможных последствий. В системе управления риском может возникать такая ситуация, когда снижение одного риска может привести к неблагоприятным последствиям в другой области менеджмента, а системный подход позволяет снизить такую зависимость. Поэтому системный подход предполагает учет следующих системных характеристик:

- целостность как необходимость ориентации на общую оценку совокупности рисков и борьбу с негативными последствиями их реализации с учетом их взаимосвязи;

- комплексность как необходимость учета сложности объекта управления (совокупности рисков), включая взаимосвязь между рисками, всевозможные последствия проявления риска и особенности влияния решений на риск;

- способность системы к интеграции новых элементов, т.е. возможность гибкого реагирования всей системы на появление новых рисков, в том числе и порожденных самой системой управления риском.

2. Сложная структура системы управления риском. Такое свойство предполагает не только возможность оценки и управления рисками разного порядка и разными по своей природе, но и особенности взаимозависимости между рисками. Это же свойство предполагает изучение характера и степени влияния большого числа факторов на развитие рискованной ситуации. Здесь можно выделить следующие аспекты:

- многофункциональность и универсальность как способность бороться с рисками разной природы и различными последствиями их реализации;
- модульность как возможность использования различных сочетаний процедур управления риском в разных ситуациях;
- многоуровневость, т.е. обеспечение подходящей иерархической структуры принятия решений, которая обеспечивает адекватное распределение полномочий и ответственности.

3. Высокая результативность системы управления риском. Это свойство отражает способность системы управления риском к снижению возможностей возникновения негативных последствий риска. Такая система должна оперативно реагировать на изменение внешних и внутренних условий в организации и генерировать и проводить в жизнь действенные решения. Для этого необходимы:

- гибкость и адаптивность как способность приспосабливаться к изменяющимся условиям среды, высокая скорость реагирования, способность быстро справляться с неблагоприятными ситуациями;
- адекватность как соответствие принимаемых решений конкретной ситуации (умение выделять все ресурсы для достижения цели);
- эффективность, т.е. способность преодолевать неблагоприятные последствия при минимальных затратах.

7.5 Методы разработки и принятия управленческих решений в системе риск-менеджмента

Методы разработки и принятия решений принято делить на два основных класса: методы моделирования и методы экспертных оценок.

Методы моделирования базируются на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач. Применение таких методов возможно в случаях, когда

руководитель обладает значительной долей информации о ситуации на рынке. Наиболее часто методы моделирования применяются в детерминированных и умеренно-детерминированных управленческих ситуациях.

Построение моделей для разработки и принятия управленческих решений является сложной процедурой и состоит из следующих основных этапов:

- ◆ постановка задачи. На этом этапе формулируется цель предстоящего исследования;
- ◆ определение критерия эффективности анализируемой ситуации. Составляется перечень показателей, характеризующих исследуемую ситуацию и возможные последствия принимаемого решения;
- ◆ количественное измерение факторов, влияющих на исследуемую ситуацию. Разрабатываются оценочные шкалы критериев;
- ◆ построение математической модели изучаемой ситуации. На основании информации о предпочтениях, характеризующих степень влияния различных факторов на качество принимаемого решения, строится основное правило (модель) принятия решения;
- ◆ количественное решение модели и нахождение оптимального варианта решения. Формируется несколько допустимых вариантов принимаемого решения. Затем, с помощью построенной модели производится проверка возможности использования каждого из вариантов для достижения поставленной цели. На основании проведенной проверки выбирается наиболее оптимальный из предложенных вариантов;
- ◆ проверка адекватности модели и найденного решения анализируемой ситуации;
- ◆ корректировка и обновление модели (производится в случае выявления несоответствий и отклонений на шестом этапе).

Различают модели теории игр, теории очередей, управления запасами и линейного программирования.

Большинство хозяйственных операций можно рассматривать как действия, совершаемые в условиях противодействия. К противодействиям относятся такие факторы, как конкуренция, дефицит ресурсов, нарушение договорных обязательств, аварии, стихийные бедствия, забастовки и т.п. Поэтому, принимая управленческое решение, менеджер должен стремиться выбрать альтернативу, позволяющую уменьшить степень противодействия.

Такую возможность предоставляет **теория игр**, модели которой позволяют анализировать различные варианты действий организации с учетом возможных ответных шагов конкурентов. Недостаток этого типа моделей состоит в том, что они слишком упрощены по сравнению с реальными экономическими ситуациями, поэтому полученные прогнозы часто бывают недостаточно достоверными.

Модели теории очередей используются для нахождения оптимального числа каналов обслуживания при определенном уровне спроса. Например, при определении количества телефонных линий, необходимых для ответов на звонки клиентов, троллейбусов на маршруте, операционистов в банке. Проблема здесь заключается в том, что дополнительные каналы обслуживания требуют дополнительных ресурсов, а загрузка таких каналов неравномерна. Следовательно, нужно найти такое решение, которое позволит сбалансировать дополнительные расходы на расширение каналов обслуживания и потери от нехватки таких каналов.

Сущность моделей управления запасами отражена в самом их названии. Любая организация должна поддерживать оптимальный уровень запасов своих ресурсов, чтобы избежать простоев и сбоев в работе. Чрезмерно высокий уровень запасов повышает надежность функционирования организации и избавляет ее от потерь, связанных с простоями и сбоями. Однако, с другой стороны, создание запасов требует дополнительных издержек на хранение, транспортировку, страхование и т. п. Кроме того, избыточные запасы связывают оборотные средства и препятствуют прибыльному инвестированию капитала.

Модели управления запасами позволяют определить такой уровень резервных ресурсов организации, при котором издержки и потери предприятия будут минимальными. Показательной с этой точки зрения является система "Канбан", широко применяемая большинством японских промышленных корпораций. Эта система была предложена в начале 70-х гг. вице-президентом компании "Тоёта". Основное содержание системы "Канбан" заключается, во-первых, в рациональной организации производства, во-вторых, в эффективном управлении ресурсами.

Внедрение этой системы на всех фазах производственного процесса позволяет отказаться от производства продукции крупными партиями и создать непрерывно-поточное производство, благодаря которому размер складских запасов сокращается до оптимальных размеров.

Вопросы для контроля:

1. Каким образом влияет психологические особенности личности на принятие решений в условиях риска и неопределенности?
2. Как видоизменилось определение риска с учетом психологического аспекта?
3. На чем основана методология принятия решения в условиях риска и неопределенности?
4. Назовите основные критерии выбора решений в условиях риска и неопределенности.
5. Расскажите метод дельфи для принятия управленческих решение.
6. Чем отличается метод канбан от метода дельфи?

Тема 8. Информация и риск, их взаимозависимость между собой

- 8.1. Сущность информационных рисков.
- 8.2. Классификация информационных рисков.
- 8.3. Внешние и внутренние источники информации.
- 8.4. Управление информационными рисками.

8.1. Сущность информационных рисков

Основными определяющим источником появления информационных рисков является информационный актив, к которому относится любая информация, представляющая ценность для организации. К ней относятся информация напечатанная или записанная на бумажном носителе, пересылаемая по почте или демонстрируемая в видеозаписях, передаваемую устно, информация, хранимая в электронном виде на серверах баз данных, вебсайтах, мобильных устройствах, электронных носителях, информация, обрабатываемую в корпоративных информационных системах (КИС) и передаваемая по каналам передач данных, а также программное обеспечение: операционные системы, приложения, программную документацию и т.п.



Рисунок 13. Механизмы управления информационными рисками

Кроме информации у организации так же есть и другие виды материальных и нематериальных активов, которые она использует для своего функционирования. Это имущество организации, имущественные и неимущественные права, интеллектуальная собственность, кадровые ресурсы, а также имидж и репутация организации. Современные международные стандарты также определяют еще одну категорию активов – это процессы, а также информационные и неинформационные сервисы. Это

агрегированные типы активов, которые оперируют другими активами для достижения бизнес-целей.

Виды активов организации:

- материальные;
- финансовые;
- имущественные и неимущественные права;
- интеллектуальная собственность;
- кадровые;
- информационные;
- процессы и сервисы;
- имидж и репутация.

Множество всех активов в организации можно условно разделить на основные и вспомогательные активы. Вокруг основных активов построены основные бизнес-процессы организации, а вспомогательные выполняют второстепенную роль. При использовании или внедрении информационных технологий на предприятия информационные активы выступают как основные, т.к. все технические, экономические, финансовые инструменты предприятия опираются на работоспособность информационных сервисов на предприятии.

Между всеми видами активов существует взаимосвязь. Успешная реализация угроз в отношении одного вида активов может привести к нарушению безопасности других. Например, незаконное проникновение в помещение с оборудованием, например, серверной, может привести к возможности несанкционированного доступа с хранимой на серверах информации, которую злоумышленники могут использовать в своих корыстных целях. В дальнейшем эти действия могут привести к падению имиджа и репутации компании на рынке. Или выход из строя серверного оборудования влияет на доступность хранящихся на нем приложений, сервисов и информации, а для восстановления доступа необходимо выделить кадровые, материальные и финансовые ресурсы.

Работа по минимизации ИТ-рисков заключается в предупреждении несанкционированного доступа к активам, аварий и сбоев оборудования, обеспечении доступности необходимых для работы сервисов и приложений. Процесс минимизации ИТ-рисков следует рассматривать комплексно: сначала выявляются возможные проблемы, а затем определяется, какими способами их можно решить или предупредить.

Целью управления информационными рисками является минимизация суммы расходов предприятия на противодействие информационным рискам и суммарного ущерба от этих рисков. Основной сложностью при управлении риска при автоматизации является его оценка.

Оценка рисков – это определение количественным или качественным способом величины (степени) рисков.

Известный американский эксперт в области управления рисками Б. Берлимер предложил при анализе оценки рисков использовать следующие допущения:

- потери от риска независимы друг от друга;
- вероятность потери по одному направлению деятельности не обязательно увеличивает вероятность потери по-другому (за исключением форс-мажорных обстоятельств);
- максимально возможный ущерб от негативного эффекта при наступлении риска не должен превышать финансовых возможностей организации.

8.2. Классификация информационных рисков

Не смотря на значительное количество различных классификаций угроз в области информационной безопасности, в изученной литературе отсутствует установленная классификация информационных рисков. Они рассматриваются как один из видов операционных рисков предприятия.

Как правило, все виды информационных рисков взаимосвязаны и оказывают влияния на деятельность предприятия. При этом изменение одного вида риска может вызывать изменение большинства остальных.

Классификация рисков означает объединение совокупности рисков на основании определенных признаков и критериев. Такими критериями, положенными в основу классификации информационных рисков, могут являться:

- основные аспекты информационной безопасности;
- время возникновения;
- источник возникновения;
- природа информационного актива;
- природа информационного актива;
- характер угрозы информационной безопасности;
- характер последствий;
- механизм воздействия.

Основными аспектами информационной безопасности являются: доступность, целостность и конфиденциальность информации.

Под доступностью понимается возможность доступа субъекта к данным по запросу в любое предусмотренное расписанием работы время. Возможность получения данных по запросу зависит от работоспособности и загруженности элементов информационной системы и ее каналов передачи данных.

Риск нарушения доступности информации может зависеть как от неисправности оборудования и сбоев в программном обеспечении в компании, так и от успешно реализованных сетевых атак на информационную систему извне.

Данный тип риска напрямую зависит от надежности аппаратных и программных компонентов информационной системы, а так же от уровня компетенций персонала, управляющего их работой. Нарушение доступности так же возникают из-за несоблюдения требований различных стандартов как на этапе проектирования так и на этапах производства или эксплуатации системы.

Под целостностью понимается актуальность и непротиворечивость информации, уровень ее защиты от разрушения и несанкционированного изменения и удаления.

Риск нарушения целостности обеспечивается вероятностями отказа оборудования и программного обеспечения, степенью продуманности алгоритмов и надежностью средств доступа пользователей системы, имеющих право на редактирование информации, вероятностью наличия в системе недокументированных возможностей, несовершенством организационной структуры ИС, а так же несоблюдением требований стандартов на этапе проектирования, производства и эксплуатации системы.

Под конфиденциальностью понимается уровень защиты информации от несанкционированного доступа.

Риск нарушения конфиденциальности так же зависит от уровня алгоритмов аутентификации пользователей, вероятностью наличия недокументированных ситуаций при работе с ИС, несовершенством организационной структуры, несоблюдением стандартов и человеческим фактором.

По времени возникновения информационные риски распределяются на ретроспективные, текущие и перспективные риски. Анализ ретроспективных рисков, их характера и методов их минимизации позволяет точнее прогнозировать текущие и перспективные риски.

По среде возникновения риски делятся на внешние и внутренние.

На внешние риски не влияет внутренняя составляющая предприятия, они не связаны с прямой деятельностью предприятия и никак не может повлиять на их уровень. Их уровень обусловлен политической обстановкой в стране и между государствами, экономической ситуацией на рынке, социальным уровнем граждан и т.д.

К внутренним информационным рискам относятся риски, зависящие от непосредственной деятельности предприятия и его персонала. На их уровень могут влиять следующие факторы: производственный потенциал

организации, уровень технического оснащения, степень квалификации персонала, наличие средств защиты информации, наличие должностных инструкций при работе с ИС.

По природе информационного актива информационные риски можно разделить на риски аппаратные и программные.

Аппаратные риски возникают при выходе из строя комплексов ИС, таких как: серверы, персональные компьютеры, сетевые коммутаторы и маршрутизаторы, производственное оборудование, станки и т.д. Программные риски непосредственно связаны со сбоями в работе программного обеспечения предприятия, действия вредоносного.

программного обеспечения, операционных систем пользователей ИС, а так же связанные с утечкой информации и действия сетевых атак. Формируя классификацию, связанную с характером угрозы информационной безопасности, можно выделить следующие риски:

Организационные риски – это риски, связанные деятельностью персонала, эксплуатирующего и обслуживающего ИС, проблемами системы внутреннего контроля, плохо разработанными правилами работ, то есть риски, связанные с внутренней организацией работы компании.

Технические риски связаны с оборудованием, программным обеспечением, их задачами, способами проектирования, разработки и эксплуатации ИС. Эти риски напрямую связаны с жизненным циклом ИС.

К природным информационным рискам относятся риски, которые не зависят от деятельности человека. Они способны нанести ущерб, который можем привести к полной остановке функционирования предприятия. Они связаны с деятельностью природных явлений, таких как землетрясения, наводнения, штормы, ураганы, и т.д.

Помимо вышеприведенных классификаций, риски можно классифицировать по характеру последствий.

Допустимый риск - это риск, при наступлении которого, организации понесут потери, не превышающие величину ожидаемой прибыли от

деятельности предприятия и его деятельность продолжает быть целесообразной.

Критический риск – это риск, в результате наступления которого, предприятию грозят потери, превышающие предполагаемую прибыль от деятельности предприятия и могут привести к потере всех средств, вложенных в реализацию проекта.

Если ущерб наступления риска предприятие превышает его прибыль от прямой деятельности или превышает имущественное состояние предприятия, то такие риски называют катастрофическими. К ним так же относят риски, связанные с опасностью для жизни и здоровья людей или возникновением экологических катастроф, а так же риски, ущерб от которых наносит промышленному предприятию непоправимый вред.

Механизм воздействия составляет самую большую классификационную группу информационных рисков. По этому признаку информационные риски можно разделить на:

- Ошибки специалистов
- Сбои и отказы технических средств
- Сбои и отказы сетевого оборудования
- Сбои и отказы программных средств
- Вредоносное ПО
- Шпионские программы
- Несанкционированный доступ
- Нарушение авторских прав
- Распространение ложной информации
- Аварии

Схематическая классификация информационных рисков по различным критериям приведена на рисунке

1. Информационное обеспечение функционирования риск-менеджмента

Важным моментом в организации риск-менеджмента является получение информации об окружающей обстановке, которая необходима для принятия решения в пользу того или иного действия. На основе анализа такой информации и с учетом целей риска можно правильно определить вероятность наступления события, в том числе страхового события, выявить степень риска и оценить его стоимость. Управление риском означает правильное понимание степени риска, который постоянно угрожает людям, имуществу, финансовым результатам хозяйственной деятельности.

Для предпринимателя важно знать действительную стоимость риска, которому подвергается его деятельность. Процесс воздействия субъекта на объект управления, т.е. сам процесс управления,

может осуществляться только при условии обмена и передачи определенной информации между управляющей и управляемой подсистемами. Процесс управления независимо от его конкретного содержания всегда предполагает получение, передачу, переработку и использование информации. В риск-менеджменте получение надежной и достаточной в данных условиях информации играет главную роль, так как оно позволяет принять конкретное решение по действиям в условиях риска.

Информационное обеспечение функционирования риск-менеджмента состоит из разного рода и вида информации: статистической, экономической, коммерческой, финансовой и т.п. Эта информация включает осведомленность о вероятности того или иного страхового случая, страхового события, наличии и величине спроса на товары, на капитал, финансовой устойчивости и платежеспособности своих клиентов, партнеров, конкурентов, ценах, курсах и тарифах, в том числе на услуги страховщиков, об условиях страхования, о дивидендах и процентах и т.п. Многие виды информации часто составляют предмет коммерческой тайны. Поэтому отдельные виды информации могут являться одним из видов интеллектуальной собственности (ноу-хау и другие нематериальные активы)

и вноситься в качестве вклада в уставный капитал акционерного общества или товарищества.

Информация собирается по крупницам. Эти крупницы, собранные воедино, обладают уже полновесной информационной ценностью.

Наличие у финансового менеджера надежной деловой информации позволяет ему быстро принять финансовые и коммерческие решения, влияет на правильность таких решений, что, естественно, ведет к снижению потерь и увеличению прибыли. Надлежащее использование информации при заключении сделок сводит к минимуму вероятность финансовых потерь.

Любое решение основывается на информации, поэтому важную роль играет ее качество. Чем более расплывчата информация, тем неопределеннее решение. Качество информации должно оцениваться при ее получении, а не при передаче. Информация стареет быстро, поэтому ее следует использовать оперативно. В связи с этим для текущей оценки финансового положения организации рекомендуется привлекать информацию, содержащуюся в:

- 1) учредительных документах организации;
- 2) контрактах и договорах о поставке продукции и приобретении основных средств и иного имущества;
- 3) кредитных договорах;
- 4) документах, касающихся учетной политики предприятия;
- 5) Главной книге и регистре бухгалтерского учета (в частности в журналах-ордерах, книгах покупки и продаж);
- 6) налоговых декларациях и справках о порядке определения данных, отражаемых по строке 1 «Расчета налога от фактической прибыли».

Кроме того, используются данные статистической отчетности:

- ф. № П – 2 «Сведения об инвестициях»;
- ф. № П – 3 «Сведения о финансовом состоянии организации»
- ф. № П – 4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников»;

- ф. № 5 – 3 (краткая) «Отчет о затратах на производство и реализацию продукции (работ, услуг) организации»;
- ф. № 11 «Сведения о наличии и движении основных фондов (средств) и других нефинансовых активов».

Анализируются также:

- материалы арбитражных судов и исков;
- акты проверки ИМНС;
- бухгалтерская (финансовая) отчетность за предыдущий год:
 - ф. № 1 «Бухгалтерский баланс»;
 - ф. № 2 «Отчет о прибылях и убытках»;
 - ф. № 3 «Отчет об изменении капитала»;
 - ф. № 4 «Отчет о движении денежных средств»;
 - ф. № 5 «Приложения к бухгалтерскому балансу»;
 - ф. № 6 «Отчет о целевом использовании полученных средств».

Каждый источник информации обладает реальной продуктивной возможностью раскрыть достаточно полно и объективно определенные стороны хозяйственной деятельности предприятия для выявления слабых сторон и угроз предприятия. Информацию необходимо грамотно интерпретировать и распределять в зависимости от уровня возникающих проблем на предприятии.

8.3. Внешние и внутренние источники информации

Наиболее адекватной информацией по данному риску является прошлая статистика по соответствующему объекту, т.е. данные, полученные из внутренних источников.

Это связано с тем, что такие данные учтут все специфические особенности функционирования и развития изучаемого объекта, включая те, которые важны для анализа рисков (климатические и географические условия, особенности технологии, конъюнктура рынков сырья и готовой продукции, специфика управления и т. п.). Поэтому сбор и обработка такого

рода информации о своем бизнесе является чрезвычайно важным аспектом эффективного управления риском.

Вместе с тем в ряде случаев нельзя ограничиться только информацией из внутренних источников, что связано с возможными недостатками таких данных.

Среди них можно назвать:

- изменение тенденций. Прогнозирование на основе прошлой статистики всегда базируется на предположении о том, что тенденции, наблюдаемые в прошлом, в той или иной степени сохранятся и в будущем. Однако их изменение может существенно ограничить полезность собранных данных. Так, статистика российских предприятий начала 90х годов XX в. вряд ли может быть использована для прогнозирования в настоящий момент.

Правда, в ряде случаев в статистику можно внести поправки, повышающие возможность ее использования для оценок будущего развития, включая оценивание рисков. Например, для исключения влияния инфляции широко используются пересчеты тех или иных экономических показателей в фиксированных ценах. Тем не менее, вопрос о том, насколько прошлая статистика пригодна для измерения будущих рисков, является важным аспектом процедур идентификации и анализа рисков;

- ограниченность объема информации. Если менеджер по управлению риском имеет дело с качественной информацией, то ограниченность ее объема означает отсутствие у него полной картины возникновения ущерба, что чревато возможностью принятия ошибочного решения. В случае использования количественных данных для получения статистически достоверного прогноза (в том числе для анализа будущих рисков) необходимо обеспечить определенный объем таких данных. На практике часто возникают ситуации, когда по разным причинам невозможно получить необходимый объем информации.

Иными словами, менеджерам по управлению риском (впрочем, как и другим специалистам в области бизнеса) часто приходится работать в условиях дефицита информации;

- искажение наблюдаемых данных. Хотя ранее было сказано о том, что внутренние источники информации наиболее адекватны исследуемому объекту, наблюдаемые данные не свободны от некоторых искажений. Это может быть связано как со случайными колебаниями статистики, так и с ошибками наблюдения. Тем не менее, существует, по крайней мере, одна причина систематических искажений. Она связана с тем фактом, что большой или даже катастрофический ущерб со значительной вероятностью приведет к ликвидации соответствующей фирмы (следовательно, продолжение получения статистики по возникновению средних и мелких ущербов) может свидетельствовать о том, что большой или катастрофический ущерб еще не наступил. Поэтому статистика исследуемой компании, возможно, будет смещена в область ущерба небольшого размера.

Таким образом, для преодоления указанных недостатков внутренние источники данных должны быть дополнены сведениями из внешних источников информации, на прямую не связанных с деятельностью данной фирмы. К таким источникам могут относиться: отраслевая статистика, данные, полученные из анализа деятельности конкурентов, сведения об авариях, произошедших в других странах и т. п. Конечно, подобная информация может не вполне соответствовать качественной характеристике изучаемого объекта или риска, но в условиях дефицита информации она также может дать знания, важные для принятия решений в области управления риском (например, о том, какие поправки следует внести в статистику, полученную из внутренних источников).

Наличие внешних и внутренних источников информации означает, что менеджер по управлению риском при принятии решений должен использовать сочетание данных разного качества.

Особенности рисков будут проявляться в том, из каких источников можно получить информацию о них и каково будет содержание этой информации. Иными словами, состав и структура данных по разным рискам могут сильно различаться. Поэтому информационное обеспечение процесса управления рисками представляет собой самостоятельную специфическую проблему.

Тем не менее, не останавливаясь на анализе конкретных рисков, можно выделить некоторые общие группы источников информации, к которым может обращаться менеджер по рискам. Среди них:

- организационная схема и схема принятия решений в изучаемой фирме. Подобная информация дает некоторые представления о сферах деятельности фирмы, о взаимодействии подразделений, в том числе с точки зрения получения и распределения доходов, а также анализа издержек (выделение центров получения прибыли и центров издержек), и о специфике распределения ответственности за принятие и исполнение управленческих решений. Это позволяет сформировать первичное представление о портфеле рисков и предварительно выявить узкие места в деятельности изучаемой фирмы;

- схемы денежных, ресурсных и информационных потоков. Такая информация полезна для понимания особенностей технологии производства, снабжения и продаж данной фирмы, а также специфики ее управления (включая финансовый менеджмент). Степень подробности соответствующих схем должна определяться особенностями анализируемых рисков, в частности, уровнем их реализации и появления экономического ущерба;

- опросы, опросные листы. Этот источник информации способствует вовлечению в процесс идентификации и анализа рисков опыта и знаний людей, непосредственно сталкивающихся с ними в своей повседневной работе, что позволяет более ответственно и глубоко проводить подобное исследование. Объем и качество информации, полученной в рамках такого источника, будут зависеть от дизайна вопросов и метода проведения опроса.

Однако в целом можно сказать, что соответствующие данные могут быть полезны как для качественного, так и для количественного анализа рисков;

- статистика. Фактически здесь имеется в виду целый набор источников числовых данных о бизнесе, получаемых как извне (например, конъюнктурная информация), так и по результатам анализа собственных операций. Статистика является ключевым элементом количественной оценки риска, так что ее получение и последующая обработка являются важной задачей, от решения которой может зависеть успех всего процесса управления риском. Однако ее может быть недостаточно для этого, или даже она может совсем отсутствовать, что усложняет проведение риск-менеджмента;

- документация. Состав и структура документов могут существенно различаться для разных видов бизнеса и объектов, подверженных риску. Кроме того, документация может содержать информацию о различных аспектах деятельности фирмы (финансовая, техническая и другие виды документации), так что с ее помощью будут анализироваться разнородные риски. Документы могут служить источником как количественных данных (статистики), так и качественной информации. Правильно организованный документооборот в фирме будет являться важным аспектом эффективного процесса управления риском;

- описание произошедших аварий. Данный источник информации важен для формирования стандартных (стереотипных) процедур принятия решений при возникновении соответствующих неблагоприятных событий. В подобной ситуации легко учесть ее специфику путем внесения необходимых изменений в соответствующую стандартную процедуру. Фактически такие описания позволяют реализовать сценарный подход в управлении риском. Кроме того, описание аварий служит хорошим источником качественной информации о реализации риска и его возможных последствиях, что важно для идентификации и анализа рисков;

- инспекции и экспертизы. Этот источник информации позволяет сочетать изучение конкретного объекта, подверженного риску, и опыта эксперта (инспектора), который бывает сложно формализовать при анализе других источников. Результаты инспекции или экспертизы наиболее адекватны целям и задачам процесса управления рисками, включая этап их идентификации и анализа. Однако препятствием для более широкого использования данного источника является его достаточно высокая стоимость

8.4. Управление информационными рисками

Информация играет ключевую роль в процессе управления рисками. Своевременное предоставление лицу, принимающему решения, всей необходимой информации является важным условием функционирования системы управления риском.

При этом требования к информации состоят в следующем:

- ее состав и содержание должны быть согласованы с организационной структурой системы управления риском;
- поступление информации на все уровни такой структуры должно быть оперативным;
- объем данных, необходимых для принятия решений по управлению риском, должен соответствовать их содержанию и специфике;
- информация должна поступать из разных источников, что требует согласования системы управления риском с другими службами.

Из перечисленных требований следует, что информация, необходимая для управления риском, разнообразна, ее состав и объем могут существенно варьироваться, а доступ к ней должен быть достаточно оперативным. Все эти требования могут быть выполнены только тогда, когда для получения и обработки соответствующей информации используются информационные технологии.

Подобная информационная система должна быть частью общей информационной системы фирмы, построенной на основе локальных сетей,

обмена данными с удаленными офисами и рабочими местами, а также баз данных, создаваемых и используемых в процессе ведения бизнеса. Такая подсистема сбора и обработки информации по управлению рисками будет, очевидно, строиться на тех же принципах, что и общая информационная система, т.е. учитывать следующие факторы:

- особенности архитектуры информационной технологии (ориентация на данные, на приложения или на клиентов и т.п.);
- обмен данными и согласование форматов, в первую очередь для распределенных баз данных;
- многоуровневый характер и ограничения доступа к информации по управлению риском.

Тем не менее, такая информационная подсистема будет обладать и специфическими чертами, к которым можно отнести цели и методы обработки данных, а также отчасти некоторые особенности самой информации (в частности, учет потенциального ущерба и т. д.).

К дополнительным преимуществам системы сбора и обработки информации можно отнести, например, следующие:

- возможность быстрого изменения классификации рисков и приоритетности решения тех или иных задач по управлению риском;
- согласование анализа риска с административной информацией (учет подразделения фирмы, привязка к проекту или сфера деятельности фирмы);
- увязка анализа риска с маркетинговой информацией (данные о клиентах, операциях и т. д.);
- взаимосвязь анализа риска с экономической и финансовой информацией (степень влияния риска на денежные потоки, привязка к центрам получения прибыли и затрат);
- возможность оценки риска на разных уровнях (фирма в целом – подразделение) и в соответствии с различными методиками, что сделает процесс управления риском более гибким за счет учета интересов разных работников и менеджеров фирмы;

- обеспечение интеграции различных аспектов управления риском (количественной и качественной оценки рисков, анализа и выбора методов управления риском, определения эффективности этих методов и т. п.);
- облегчение процесса аудита и контроля реализации программы управления риском, а также соответствия тех или иных мероприятий необходимым ограничениям (юридическим, бюджетным и т. д.).

Таким образом, применение информационных технологий по сравнению с бумажной информацией в процессе риск-менеджмента имеет явные достоинства, потому что оно делает систему управления риском более эффективной и гибкой.

Вместе с тем использование информационных технологий связано с определенными недостатками, среди которых следует назвать следующие:

- система управления риском сама становится более уязвимой для некоторых рисков (например, невозможно осуществлять управление риском при аварии локальной сети);
- стоимость сбора и обработки информации повышается (из-за необходимости покупки дополнительного дорогостоящего оборудования, программного обеспечения, повышения квалификации сотрудников и т. д.);
- применение информационных технологий в менеджменте требует наличия достаточно формализованных процессов принятия решений, а это может быть некоторым препятствием при решении проблем в условиях форс-мажорных обстоятельств (что и является одной из задач системы управления риском).

К информационным рискам относят все те риски, связанные с опасностью возникновения убытков или ущерба в результате применения компанией информационных технологий. Угрозу могут представлять не только технические сбои, но и несогласованность данных в различных системах, а также неограниченный доступ сотрудников к информации. Таким образом, информационные риски связаны с созданием, передачей, хранением

и использованием информации на электронных носителях и иных средствах связи.

Риски этой категории можно разделить на две группы:

- 1) риски, связанные с утечкой информации и использованием ее конкурентами или сотрудниками в целях, которые могут повредить бизнесу;
- 2) риски, связанные с техническими сбоями работы каналов передачи информации.

Работа по минимизации информационных рисков заключается в предупреждении несанкционированного доступа к данным, а также аварий и сбоев оборудования. Для выявления подобных рисков используют те же методы, которые применяются для оценки других рисков. Однако для определения наиболее рискованных зон в сфере обеспечения компании информацией менеджер может ответить на следующие вопросы.

- 1) Каким образом осуществляется контроль доступа к информационным системам, в которых хранится финансовая отчетность?
- 2) Могут ли клиенты в нужный момент беспрепятственно связаться с компанией?
- 3) Способна ли компания в короткий срок внедрить систему управления информацией в случае слияния с другой компанией? Если в разных подразделениях компании работают разные системы управления информацией, то должен быть четкий алгоритм трансформации данных и приведения их к единому стандарту.
- 4) Позволяет ли организация документооборота продолжать деятельность в прежнем режиме в случае ухода ключевых сотрудников?
- 5) Обеспечена ли защита интеллектуальной собственности компании?
- 6) Имеет ли компания четкий план действий в случае сбоев в работе компьютерных систем?
- 7) Соответствует ли способ работы информационных систем общим целям и задачам компании?

Точно рассчитать ущерб от реализации информационного риска достаточно сложно. Но приблизительная оценка вполне возможна. К примеру, можно определить период неработоспособности компании в случае сбоя в компьютерной сети. Это будет среднее время, которое потребуется специалистам для восстановления системы. Опираясь на эти данные, определяем сумму прибыли, которую потеряет компания. Такова приблизительная сумма ущерба. Вероятность наступления сбоя можно вычислить на основе статистических данных.

Для минимизации информационных рисков строится стратегия их предупреждения. Практика показывает, что наиболее успешные стратегии базируются на следующих принципах.

1) Доступ сотрудников к информационным системам и документам компании должен быть различен в зависимости от важности и конфиденциальности содержания документа.

2) Компания должна контролировать доступ к информации и обеспечивать защиту уязвимых мест информационных систем.

3) Информационные системы, от которых напрямую зависит деятельность компании (стратегически важные каналы связи, архивы документов, компьютерная сеть), должны работать бесперебойно даже в случае кризисной ситуации.

В качестве практических мер можно назвать следующие:

- назначение ответственных за информационную безопасность лиц;
- создание нормативных документов, в которых будут описаны действия персонала компании, направленные на предотвращение рисков;
- обеспечение резервных мощностей для работы в критической ситуации;
- дублирование и периодическое копирование информации на резервные носители;
- изоляция компьютерной сети от внешних сетей;
- использование отдельных машин для связи с сетью Интернет;

- установка антивирусных систем;
- разработка единых стандартов информационных систем в рамках организации (единые отчетные формы, правилам расчета показателей);
- классификация данных по степени конфиденциальности и разграничение права доступа к ним;
- внедрение специальных систем управления информацией;
- слежение за тем, чтобы любые документы, обращающиеся внутри организации, создавались с помощью систем, централизованно установленных на компьютерах (установка любых других программ должна быть санкционирована);
- использование средств контроля, следящих за состоянием всех корпоративных систем.

Данный список мер не является исчерпывающим. Многие компании разрабатывают и используют собственные специальные программы по снижению и предотвращению информационных рисков. Кроме того, в любой организации должен быть разработан и доведен до персонала план действий в случае критической ситуации. Здесь можно воспользоваться следующими рекомендациями.

- проанализировать сценарии проникновения посторонних лиц или не имеющих соответствующих полномочий сотрудников компании во внутреннюю информационную сеть;
- провести учебные мероприятия с целью отработки модели поведения сотрудников, ответственных за информационную безопасность, в кризисных ситуациях;
- разработать варианты решения проблем, связанных с кадрами, включая уход из компании ключевых сотрудников;
- подготовить запасные информационные мощности (серверы, компьютеры), а также резервные линии связи.

Обеспечение информационной безопасности – это также вопрос эффективности затраченных средств, поэтому расходы на защиту не должны

превышать суммы возможного ущерба: необходимо обязательно рассчитывать их экономическую эффективность.

Если бизнес компании во многом зависит от состояния внутренних информационных сетей, то необходимо назначить ответственного за разработку, внедрение и контроль исполнения корпоративных правил, направленных на снижение информационных рисков. Желательно, чтобы такой координатор не имел отношения к информационной структуре компании. Считается, что сотрудник, который не связан напрямую с информационными технологиями, будет наиболее объективен при организации мероприятий по риск-менеджменту. Его работа должна оцениваться с помощью измеряемых показателей (время устранения сбоя, частота сбоев и т. д.)

Обязательным условием успешного риск-менеджмента в области информационных технологий, как и процесса управления рисками в любой другой области, является его непрерывность. Поэтому оценка информационных рисков, а также разработка и обновление планов по их минимизации должны производиться с определенной периодичностью. Такой аудит системы работы с информацией, особенно проводимый независимыми экспертами, будет дополнительно способствовать минимизации рисков.

Следует отметить и тот момент, что разработка и реализация политики по минимизации информационных рисков не принесет пользы, если рекомендуемые стандарты и правила неверно используются, например, если сотрудники не обучены их применению и не понимают их важности. Поэтому работа по обеспечению безопасности должна быть, прежде всего, комплексной.

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте характеристику информационной системы.
2. Перечислите элементы информационной системы.
3. Какие важные элементы охватывает классификация

информационных рисков?

4. Что являются основными аспектами информационной безопасности?

5. Каким внутренним информационным рискам относятся риски?

6. Дайте характеристику информационное обеспечение функционирования риск-менеджмента.

7. Перечислите принципы информационного обеспечения системы управления риском.

Тема 9. Внутренние и внешние факторы, влияющие на степень риска

9.1. Характеристика и структура внешней среды организации

9.2. Основные факторы рисков

9.3. Понятие, сущность и виды внешних рисков

9.1. Характеристика и структура внешней среды организации

В литературе по менеджменту понятие «организация» рассматривается как некоторое относительно обособленное структурное подразделение в общей системе общественного разделения труда. Критерии такого обособления – экономическая самостоятельность и организационная целостность (существование внутренней и внешней среды).

Организация как открытая система имеет внешнюю среду или внешние переменные организации и зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей. Менеджер должен уметь выделять существенные факторы в окружении организации, которые влияют на ее деятельность, подбирать методы и способы реагирования на внешние воздействия. Организации вынуждены приспосабливаться к среде, чтобы выжить и сохранить свою эффективность.

Внешняя среда организации – совокупность взаимосвязанных факторов, находящихся за пределами организации и оказывающих влияние на ее деятельность.

Основные характеристики внешней среды:

1. Взаимозависимость и взаимосвязанность факторов внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других.

2. Сложность – число факторов, на которые организация должна реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

3. Подвижность среды – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современной организации изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения.

4. Неопределенность – соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные управленческие решения.

Факторы внешней среды организации оказывают прямое или косвенное влияние на ее устойчивость, эффективность и конкурентоспособность.

Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия – поставщики материалов, трудовых ресурсов и капитала, законы и органы государственного регулирования, потребители и конкуренты, профсоюзы. Среда косвенного воздействия включает в себя факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании (состояние экономики, научно-технический прогресс, политическая обстановка, социокультурные факторы (установки, жизненные ценности, традиции), международное окружение).

Для выживания и достижения поставленных целей организации должны эффективно реагировать на изменения внешнего окружения и оперативно адаптироваться к ним.

К факторам, обуславливающим развитие международного бизнеса, относятся менее высокие производственные издержки за границей, стремление уйти от торговых ограничений, а также производственные и инвестиционные возможности, открывающиеся в других странах.

Работающие на международных рынках предприятия экспортируют или импортируют готовые изделия или детали, занимаются лицензированием и созданием совместных предприятий или непосредственно ведут производственную деятельность.

Чтобы преуспеть в международной среде, руководитель должен понимать и принимать в расчет различия в культуре, экономике, законодательстве и политической обстановке.

Внешними считаются риски, возникающие во внешней среде организации. Обычно появление внешних рисков сопряжено с действием объективных факторов, не зависящих от воли руководства или собственников организации, что определяет основную проблему управления ими.

С риском предприниматель сталкивается на разных этапах деятельности, и, естественно, существует много причин возникновения конкретной рискованной ситуации. Обычно под причиной возникновения подразумевается какое-то условие, вызывающее неопределенность исхода ситуации. Основные причины внешних рисков – нестабильная международная и внутривнутриполитическая обстановка, экономические кризисы⁷, колебания валютных курсов, непредвиденные изменения в структуре спроса и предложения, научно-технические революции, природные катаклизмы и экологические катастрофы.

⁷ **Кризис** (от греч. *krisis* – поворотный пункт) – крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; рассогласование в деятельности экономической, финансовой и других систем; переломный момент в процессах изменений.

Внешние риски, связанные с окружением организации, могут быть макроэкономическими и микроэкономическими. На те и другие влияют факторы:

1) прямого воздействия – законодательное регулирование; произвол властей, налоговая система, взаимоотношения с партнерами, конкуренция, коррупция;

2) косвенного воздействия – политическая и экономическая обстановка в стране, экономическое положение отрасли, стихийные бедствия, международные события.

В большинстве случаев руководство организации не может непосредственно влиять на причины возникновения и факторы развития внешних рисков. Поэтому менеджеры для управления внешними рисками обычно используют исключительно методы косвенного воздействия, что естественно, не гарантирует полного отсутствия негативных последствий риска. Сложность классификации внешних предпринимательских рисков заключается в их многообразии. Видовое разнообразие внешних рисков очень велико – от пожаров и стихийных бедствий до межнациональных конфликтов, изменений в законодательстве, регулирующем предпринимательскую деятельность, и инфляционных колебаний. С риском предприниматели сталкиваются всегда при решении как текущих, так и долгосрочных задач. Существуют определенные виды рисков, действию которых подвержены все без исключения организации, но наряду с общими есть специфические виды риска, характерные для определенных видов деятельности: так, банковские риски отличаются от рисков в страховой деятельности, а последние в свою очередь – от рисков в промышленном производстве.

Кроме того, экономическое и политическое развитие современного мира порождает новые виды риска, которые довольно трудно определить и оценить количественно. Транснационализация бизнеса сопровождается созданием сложных финансовых и производственных взаимосвязей.

Возникает «эффект домино», который в случае краха одной компании влечет за собой ряд банкротств организаций, связанных с компанией-банкротом. Усиление компьютеризации и автоматизации производственно-хозяйственной деятельности организаций приводит к возможности потерь в результате сбоя компьютерных систем, выхода из строя вычислительной техники. Особое значение в последние годы приобрели риски, связанные с политическими факторами, так как они несут с собой крупные потери для предпринимательства.

При построении системы управления рисками приходится учитывать целый ряд ограничений. Они не позволяют разработать универсальную идеальную систему, делая невозможным, или, наоборот, предписывая риск-менеджерам использование тех или иных методов работы с рисками. Можно говорить лишь о создании системы, адекватной существующим условиям. Все ограничения можно условно разделить на внешние и внутренние.

Внешними называют ограничения, на которые субъект не может влиять, либо его влияние очень ограничено. Как правило, они относятся к факторам внешней среды. Среди них выделяют:

1. Законодательные ограничения, содержащиеся в нормативных актах, регулирующих различные аспекты деятельности компании. Сюда входят требования по охране труда, промышленной и экологической безопасности, правила размещения средств страховых резервов для страховщиков, правила стерилизации медицинских инструментов и др. К внешним ограничениям относится и обязательное страхование, которое необходимо использовать даже в тех случаях, когда оно не является с точки зрения риск-менеджера эффективным инструментом работы с рисками.

2. Ограничения, накладываемые взаимными обязательствами по договорам. Далеко не все положения заключаемых соглашений организация устанавливает по своему усмотрению. Часть условий диктуется другой стороной, которая может ограничить возможности управления рисками, например, запрещая использование субподрядчиков и передачу им части

риска. Взаимные обязательства также порождают риски ответственности за их неисполнение, что также приходится учитывать при разработке системы.

3. Конъюнктурные ограничения обусловлены свойствами рынков и социальных систем. Конъюнктура рынков создает ограничения в части управления рисками. Из-за отсутствия на рынке требуемого вида страхования или финансового инструмента, позволяющего уменьшить инвестиционные риски, менеджеры вынуждены искать другие способы защиты организации. Аналогично социальная конъюнктура, характерная для определенной страны, может делать неэффективными некоторые меры, дающие положительный эффект в других странах.

При создании системы управления рисками необходимо учитывать, что иногда невозможно достичь выбранных целей и одновременно соблюсти все требования и ограничения, поскольку они вступают в противоречия друг с другом. Самый распространенный конфликт заключается в том, что желаемые цели на этапе после реализации риска требуют высоких расходов, тогда как требования на этапе до наступления риска и бюджетные ограничения вынуждают экономить. Конкретное разрешение данного противоречия полностью зависит от компетентности руководства организации и лиц, ответственных за управление рисками.

Далее будут рассмотрены основные видывические, коммерческие, финансовые, отраслевые и структурные, криминогенные, инновационные, экологические, логистические) и методы управления ими.

9.2. Основные факторы рисков

Процесс реализации риска не является детерминированным. В общем случае переход от одного элемента к другому может произойти или не произойти, а каждый элемент риска может реализоваться тем или иным способом. При разных обстоятельствах брошенная спичка может привести к пожару или нет, рост курса валюты может повлиять на деятельность организации или не задеть ее, падение для человека может привести к тяжелой травме или легкому ушибу.

Все обстоятельства, которые влияют на вероятность переходов между элементами структуры риска и (или) на способ их реализации, объединяют общим названием «факторы риска».

Фактор риска – обстоятельство, влияющее на вероятность или последствия реализации риска, но не являющееся его непосредственной причиной.

Брошенная спичка имеет больше шансов вызвать пожар, если упадет на горючее покрытие, колебание курса валюты окажет воздействие на предприятие, закупающее сырье за эту валюту, тренированный человек успеет сгруппироваться и не получит травм при

падении. Данные обстоятельства (материал покрытия, структура закупок, натренированность) сами по себе не служат причиной наступления опасного события, не оказывают воздействия на объект, не приводят к последствиям. Но только они способствуют или затрудняют реализацию риска. К факторам риска могут относиться как свойства самого объекта, так и свойства окружающей среды.

Следует отметить, что, во-первых, факторов риска, опасностей, угроз и других деструктивных обстоятельств, которые могут повлиять на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, бесконечное множество; во-вторых, в зависимости от условий развития бизнеса значимость тех или иных факторов может измениться;

в-третьих, все факторы риска, опасности и угрозы могут быть сгруппированы по различным классификационным признакам. Так, в зависимости от возможности их прогнозирования следует выделить те опасности или угрозы, которые можно предвидеть (предсказуемые), и те, которые трудно предусмотреть (непредсказуемые). К первым относятся те, которые возникают в определенных условиях, известны из опыта хозяйственной деятельности, своевременно выявлены и обобщены экономической наукой.

Непредсказуемые возникают внезапно, неожиданно и связаны с непредвиденными действиями конкурентов, партнеров, с изменением правового поля, деформацией социально-экономической или политической ситуации, форс-мажорными обстоятельствами (аварии, стихийные бедствия). В данной ситуации задача предпринимателя и менеджеров различных уровней – своевременно обнаружить опасности или угрозы и ослабить их негативные воздействия. Опасности и угрозы экономической безопасности предприятия⁸ в зависимости от источника возникновения делят на объективные и субъективные. Объективные возникают без участия и помимо воли предприятия или его служащих, независимо от принятых решений, действий менеджера: состояние финансовой конъюнктуры, научные открытия, форс-мажорные обстоятельства, которые необходимо распознавать и обязательно учитывать при принятии управленческих решений. Субъективные порождены умышленными или неумышленными действиями людей, различных органов и организаций, в том числе государственных, и международных предприятий конкурентов. Поэтому их предотвращение во многом связано с воздействием на субъекты экономических отношений.

В зависимости от возможности предотвращения выделяют факторы форс-мажорные и не форс-мажорные. Первые отличаются непреодолимостью воздействия (войны, катастрофы, чрезвычайные обстоятельства¹, которые заставляют решать и действовать вопреки намерению). Вторые могут быть предотвращены своевременными и правильными действиями. По вероятности наступления все деструктивные факторы (появление зоны риска, опасность, угроза) можно разделить на явные (реально существующие, видимые) и латентные (скрытые, тщательно замаскированные, трудно обнаруживаемые), которые могут проявиться

⁸Экономическая безопасность предприятия – состояние динамической устойчивости юридических, производственных отношений и организационных связей предприятия, материальных и интеллектуальных ресурсов, при котором гарантируются стабильность его функционирования, финансово-коммерческий успех, прогрессивное научно-техническое и социальное развитие.

внезапно, поэтому их отражение потребует принятия срочных мер, дополнительных усилий и средств.

Наибольшее распространение в науке получило выделение опасностей и угроз в зависимости от сферы их возникновения: внутренние и внешние.

Внешние опасности и угрозы (изменение окружающей среды, наносящее предприятию ущерб) возникают за пределами предприятия, не связаны с его производственной деятельностью. Внешние факторы риска – экономические, политические, техногенные, информационные, социально-демографические, природно-климатические и другие факторы макросреды страны, данного региона и города, в которых находятся объект и субъект риска.

Внутренние факторы связаны с хозяйственной деятельностью предприятия и его персонала и обусловлены теми процессами, которые возникают в ходе производства и реализации продукции способны оказать свое влияние на результаты бизнеса. Наиболее значимые из них – качество планирования и принятия решения, соблюдение технологии, организация труда и работа с персоналом, финансовая политика предприятия, дисциплина и многие другие.

Внутренние факторы риска – конкурентоспособность ближайшего окружения субъекта и объекта риска: персонала, технологий, организационно-технического уровня производства, системы менеджмента.

Огромное количество как внутренних, так и внешних факторов риска обусловлено разнообразием связей и отношений предприятия, возникающих в процессе хозяйственной деятельности в конкретных политических, социально-экономических, природно-климатических и других условиях, сложившихся как в масштабах всей страны, так и на уровне определенного региона. Именно конкретная ситуация в том или ином населенном пункте, регионе, где действует предприятие, способна оказать существенное влияние на результаты хозяйственной деятельности. В условиях конкуренции (добросовестной или недобросовестной) любой из потоков может быть

прерван или нарушен, следовательно, деятельность предприятия подвергается постоянной опасности. Срыв каналов связи возможен по одной из следующих причин:

- внезапные изменения окружающей среды, вынуждающие предприятие пересмотреть условия договора (контракта) (изменение цен, налогового законодательства, социально-политической ситуации);
- появление более выгодных предложений (более рентабельный договор, более привлекательные условия работы);
- смена целевых установок;
- перемены в личных отношениях между руководителями;
- изменение физических условий перемещения товарных, финансовых и трудовых ресурсов (аварии, изменения таможенных условий, возникновение новых границ или региональных отношений). Все внешние факторы, влияющие на экономическую безопасность предприятия, объединяют в следующие группы: политические, социально-экономические, экологические, научно-технические и технологические, юридические, природно-климатические, демографические, криминалистические.

К политическим факторам, влияющим на результаты хозяйственной деятельности предприятия, относится, прежде всего, политическая ситуация, существующая в стране и конкретном экономическом регионе. Стабильность политической власти, курс, проводимый ею на развитие рыночных реформ, поддержку предпринимательства, демократизацию отношений собственности, борьбу с коррупцией и криминализацией хозяйственной жизни (коррупционированность чиновников, экономическая преступность), могут оказать значительное влияние на результативность бизнеса. Существенное воздействие на безопасность предпринимательства оказывают и такие обстоятельства, как состояние межнациональных, религиозных, этнополитических, территориальных споров и конфликтов, сепаратистские настроения отдельных руководителей, противоречия между федеральными и региональными органами, особенно по вопросам их компетенции и

ответственности. Для успешного развития предпринимательства особую значимость имеют социально-экономические факторы, во многом определяющие правила и условия ведения коммерческой деятельности. К ним относят состояние денежной эмиссии в стране, а значит, и поддержание оптимального уровня денежной массы, и обеспечение нормального рода платежей, выплат заработной платы, пенсионных пособий и др.; изменение правил валютного обращения; изменение тарифов на транспортные перевозки; плату за энергоносители, т. е. контроль над естественными монополиями. Предпринимательская активность зависит от процентных ставок по кредитам Центрального банка, уровня инфляции, уровня изменения доходов трудящихся и многого другого. Все это напрямую сказывается на состоянии платежеспособного спроса населения, колебании цен на сырье, материалы, комплектующие, энергоносители, состоянии финансового рынка (отток или приток финансовых ресурсов), на поведении коммерческих банков, расширении или сокращении сфер предпринимательства. Для предприятий, связанных с импортом и экспортом, существенный фактор риска – курс рубля по отношению к твердым валютам.

В последнее время на деятельность предприятий все большее влияние оказывает экологический фактор. На начальном этапе управления природопользованием государство применяло систему прямых административных запретов, ограничивающих развитие экологически вредных производств, а в некоторых случаях предусматривающих их закрытие. В последующем на смену административным запретам приходят механизмы охраны окружающей среды, базирующиеся на принципах экологического нормирования и платного природопользования. На основе предельно допустимых норм выброса или сброса загрязняющих веществ назначается плата за природопользование.

Всякое нарушение данных норм карается штрафами. Научно-технические и технологические факторы вынуждают предприятие постоянно следить за достижениями научно-технического прогресса, разработками

новых технологий, материалов, внедрением ноу-хау в производство, управление и организацию труда, реализацию продукции. Для обеспечения должного уровня конкурентоспособности предприятию необходимо постоянно иметь информацию о том, как эти новшества внедряют конкуренты.

Предпринимательская деятельность осуществляется в определенном правовом поле. Важный фактор – состояние законодательства по организации бизнеса в стране и регионе в настоящее время, перспективы его изменения. Особую роль играют эволюция налогового законодательства, поддержка предпринимательства, т. е. существующие льготы и субсидии; состояние законодательства о собственности, правах и ответственности предпринимателей; договорное право.

Социально-культурные факторы влияют на вкусы, предпочтения потребителей, моду, социальные приоритеты и идеи. Природно-климатические условия объективно влияют на издержки производства. Их благоприятное состояние сокращает затраты.

Разного рода природные катаклизмы могут породить непредсказуемые проблемы. Особое влияние оказывают на рынок труда демографические факторы. Состояние рождаемости и смертности, продолжительность предстоящей жизни и ее качество, состояние здоровья населения, уровень его образованности во многом влияют на укомплектованность предприятия рабочей силой, производительность и мотивацию труда.

Все большее и большее значение приобретают криминальные факторы, разгул экономической преступности, рост коррупции, другие формы преступного воздействия на хозяйственную деятельность.

Это является питательной средой недобросовестной конкуренции, экономического шпионажа⁹, компьютерной и других форм преступлений,

⁹Экономический шпионаж – 1) сфера тайной деятельности по сбору, анализу, хранению и использованию конфиденциальной информации; 2) поддерживаемая или координируемая иностранным государством разведывательная деятельность, которая включает в себя незаконные или конспиративные действия, направленные на добывание секретной информации финансового, коммерческого или экономического

наносящих огромный вред бизнесу. Анализ многочисленных внешних опасностей и угроз, направлений и объектов их воздействия, возможных последствий для бизнеса потребовал бы масштабных исследований. Несмотря на это, каждое предприятие и прежде всего менеджеры, исходя из конкретной ситуации, в которой находится хозяйствующий субъект, должны определить (спрогнозировать) наиболее значимые (опасные) из них и выработать систему мер по их своевременному выявлению, преупреждению или ослаблению влияния.

Выявление и идентификация факторов риска, опасностей и угроз – одна из наиболее важных задач обеспечения экономической безопасности¹⁰. Руководитель (менеджер высшего звена), находясь в области фатального действия деструктивных факторов, вынужден рисковать, т. е. принимать управленческие решения в условиях недостаточной информации об изменениях и влиянии как внешней среды, так и непредсказуемости возникновения негативных внутренних обстоятельств, надеясь на удачу, что, естественно, требует от него точного расчета, смелости и решительности. Менеджерам, даже самым талантливым и опытным, заранее сложно предугадать, какая сложится конъюнктура на рынке, какие возникнут технические препятствия или конструктивные проблемы, какой будет на рынке спрос на выпускаемую продукцию, какие изменения произойдут в окружающей среде.

характера, сведений о собственности или о промышленных секретах либо приобретение указанной информации, или незаконные или конспиративные действия, направленные на добывание секретной информации об ответственных решениях в области экономической политики или оказания влияния на процесс принятия таких решений.

¹⁰Экономическая безопасность – 1) уровень материально-производственных, научно-технических и финансовых связей страны, ее предприятий, научных и финансовых учреждений с себе подобными, позволяющий стране и ее народу всесторонне и оптимально развивать свои возможности на равных взаимовыгодных условиях, без ущерба своим интересам и ценностям; 2) состояние, в котором народ может суверенно, без вмешательства и давления извне определять пути и формы своего экономического развития; 3) процесс налаживания механизмов надежного функционирования производственной и коммерческой деятельности на уровне предприятия экономически самостоятельного и материально ответственного за свои результаты.

Для решения стоящих перед предприятием задач, обеспечения потенциала его успешного развития менеджерам необходимо избегать принятия чрезмерно рискованных решений, для чего следует:

- выяснить возможные последствия действий факторов риска;
- определить скрытые препятствия на пути достижения целей бизнеса;
- предусмотреть резервные возможности, подстраховаться на случай неудачного или нежелательного развития событий.

В подобных условиях, изучив рынок, возможности конкурентов, разнообразную, часто противоречивую информацию, можно предусмотреть меры по нейтрализации или смягчению нежелательных последствий.

Таким образом, понимая, что деструктивные факторы, порождающие риск, неустранимы, объективны, руководитель должен принимать решения на основе тщательного анализа факторов риска, рассмотрения возможных последствий их воздействия, предусматривать меры по ослаблению нанесенного ими ущерба и обеспечивать приемлемый для данного хозяйственного субъекта уровень риска. Использование концепции приемлемого риска дает предприятию возможность не скатываться ниже критического предела и обеспечивать необходимый уровень экономической безопасности.

9.3. Понятие, сущность и виды внешних рисков

Политические риски – возможность возникновения убытков или сокращения размеров прибыли организации, являющихся следствием государственной политики.

Возникновение политических рисков связано с возможными изменениями в курсе правительства государства, переменами в приоритетных направлениях его деятельности. Учет данного вида рисков особенно важен в странах с нестабильным законодательством, отсутствием традиций и культуры предпринимательства. Политический риск с неизбежностью присущ предпринимательской деятельности, от него нельзя уйти, можно лишь верно оценить и учесть в процессе ведения бизнеса.

Попытки учета политического риска, вызываемого действиями отдельных государственных деятелей или правительств, предпринимались еще в XIX в. Например, известный банкир Ротшильд для успешного осуществления своей деятельности организовал систему информации о политических событиях, позволяющую ему получать сообщения о них на несколько дней раньше, чем правительству.

Понятие «политический риск» впервые появилось в лексиконе американских корпораций в 1959 г., после прихода к власти на Кубе Ф. Кастро. Одна из первых работ, посвященных данной проблеме, – книга Ф. Рута «Бизнес США за рубежом и политический риск», в ней был проанализирован политический риск, которому подвергается деятельность американских компаний в других странах.

О важности учета влияния политического риска на результаты деятельности организации говорит то, что для анализа и оценки политического риска создана мировая сеть специализированных аналитических центров как коммерческого, так и некоммерческого характера.

В развитых странах насчитывается свыше 500 подобных центров, основная часть которых находится в США. Наиболее известными некоммерческими центрами, изучающими политические риски, являются Центр стратегических и международных исследований в Джорджтаунском университете и Исследовательский центр международных изменений при Колумбийском университете (Нью-Йорк).

Выделяют четыре основные группы политических рисков:

- 1) национализации и экспроприации без адекватной компенсации;
- 2) трансферта;
- 3) разрыва контракта из-за действий властей страны, в которой находится компания-контрагент;
- 4) военных действий и гражданских беспорядков.

Риск национализации на практике толкуется предпринимателями очень широко – от экспроприации до принудительного выкупа властями имущества компании или просто ограничения доступа инвесторов к управлению активами. При определении риска национализации сложность состоит в том, что в любой стране власти никогда не рекламируют возможность экспроприации или национализации. Как следствие, ни в одном документе юридически точно не определяется, чем, например, отличается национализация от конфискации.

Риск трансферта¹¹ связан с возможными ограничениями на конвертирование местной валюты в иностранную. Примером может служить ситуация, когда предприятие работает рентабельно, получая прибыль в национальной валюте, но не в состоянии перевести ее в валюту инвестора, чтобы рассчитаться за кредит по различным причинам, например принудительно длинная очередь на конвертацию. Риск разрыва контракта предусматривает ситуации, когда не помогают ни предусмотренные в договоре штрафные санкции, ни арбитраж: контракт разрывается по не зависящим от партнера причинам, например, в связи с изменением национального законодательства.

Риск военных действий и гражданских беспорядков – риск, в результате которого организации могут понести большие потери и даже обанкротиться.

По географической сфере воздействия политические риски условно подразделяют на национальные, региональные и мировые.

Национальный политический риск – нестабильность внутривнутриполитической обстановки страны, оказывающая влияние на результаты предпринимательской деятельности в связи с чем возрастает риск ухудшения финансового состояния организаций, вплоть до их банкротства.

¹¹Трансферт – 1) перевод иностранной валюты или денег из одной страны в другую; 2) передача права владения именными ценными бумагами одним лицом другому.

Особенно негативно влияет данный вид риска на малый бизнес, поскольку напряженность политической ситуации в стране приводит к нарушению хозяйственных связей, что наиболее остро отражается на деятельности небольших предприятий, ставит их на грань банкротства вследствие необеспеченности сырьем, материалами, оборудованием.

Региональные политические риски возникают вследствие нестабильности политической обстановки в определенном регионе, объединяющем группу стран. В частности, это может быть вероятность потерь из-за военных действий в данном регионе, а также нерационального вмешательства в предпринимательскую деятельность региональных органов управления.

Учет мирового политического риска важен в предпринимательской деятельности как для организаций, имеющих выход на международный рынок, так и для организаций, имеющих зарубежных партнеров.

На политические риски предприниматель не может оказывать непосредственного влияния, так как их возникновение не зависит от результатов его деятельности.

Особенности управления коммерческими рисками

Коммерческий риск – риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем. Основные причины появления коммерческого риска:

- снижение объемов реализации в результате падения спроса или потребности на товар, реализуемый организацией, вытеснение его конкурирующими товарами, введение ограничений на продажу;
- повышение закупочной цены товара в процессе осуществления предпринимательского проекта;
- непредвиденное снижение объемов закупок в сравнении с намеченными, что уменьшает масштаб всей операции и увеличивает расходы на единицу объема реализуемого товара (за счет условно постоянных расходов);

- потери товара, либо снижение качества товара в процессе обращения, что приводит к снижению его цены;

- повышение издержек обращения в сравнении с намеченными в результате выплаты штрафов, непредвиденных пошлин и отчислений, что приводит к снижению прибыли организации.

Коммерческий риск включает в себя риски, связанные с реализацией товара (услуг) на рынке; с приемкой товара (услуг) покупателем; с платежеспособностью покупателя; риск форс-мажорных обстоятельств.

В экономической литературе коммерческий риск часто отождествляется с предпринимательским, но коммерческий риск – это лишь один из видов риска предпринимательского.

Финансовые риски

Финансовый риск – риск, возникающий при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых сделок, исходя из того, что в финансовом предпринимательстве в роли товара выступают либо валюта, либо ценные бумаги, либо денежные средства.

К финансовым относятся следующие риски:

- валютный;
- кредитный;
- инвестиционный.

Валютный риск – вероятность финансовых потерь в результате изменения курса валют, которое может произойти в период между заключением контракта и фактическим производством расчетов по нему. Валютный курс, устанавливаемый с учетом покупательной способности валют, весьма подвижен.

Среди основных факторов, влияющих на курс валют, следует выделить состояние платежного баланса, уровень инфляции, межотраслевую миграцию краткосрочных капиталов. В целом на движение валютных курсов оказывает воздействие соотношение спроса и предложения каждой валюты. Помимо экономических на валютный курс влияют политические факторы.

В свою очередь валютный курс оказывает серьезное воздействие на внешнеэкономическую деятельность страны, являясь одной из предпосылок эквивалентности международного обмена. Тот или иной его уровень в значительной мере влияет на экспортную конкурентоспособность страны на мировых рынках. Заниженный валютный курс позволяет получить дополнительные выгоды при экспорте и способствует притоку иностранного капитала, одновременно дестимулируя импорт. Противоположная экономическая ситуация возникает при завышенном курсе валюты (снижается эффективность экспорта и растет эффективность импорта).

Значительные непредвиденные колебания, отрыв валютного курса от соотношений покупательной способности усиливают напряженность в валютно-финансовой сфере, нарушают нормальный международный обмен.

Валютный риск включает в себя три разновидности риска:

- фондовый;
- перевода;
- сделок.

Фондовый риск для организации состоит в том, что стоимость ее активов и пассивов может меняться в большую или меньшую сторону (в национальной валюте) из-за будущих изменений валютного курса. Это также относится к инвесторам, зарубежные инвестиции которых – акции или долговые обязательства – приносят доход в иностранной валюте. Риск перевода имеет бухгалтерскую природу и связан с различиями в учете активов и пассивов фирмы в иностранной валюте. В том случае, если происходит падение курса иностранной валюты, в которой выражены активы организации, их стоимость уменьшается.

Риск перевода представляет собой бухгалтерский эффект, но мало или совсем не отражает экономический риск сделки. С экономической точки зрения более важен риск сделки, который рассматривает влияние изменения валютного курса на будущий поток платежей, а следовательно, на будущую прибыльность предприятия в целом.

Риск сделок – это вероятность наличных валютных убытков по конкретным операциям в иностранной валюте. Риск сделок возникает из-за неопределенности стоимости в национальной валюте инвалютной сделки в будущем. Данный вид риска существует как при заключении торговых контрактов, так и при получении или предоставлении кредитов и состоит в возможности изменения величины поступления средств или платежей при пересчете в национальной валюте.

Необходимо различать валютные риски для импортера и экспортера.

Риск для экспортера – падение курса иностранной валюты с момента получения или подтверждения заказа до получения платежа и во время переговоров.

Риск для импортера – повышение курса валюты в отрезок времени между датой подтверждения заказа и днем платежа.

Таким образом, при заключении контрактов необходимо учитывать возможные изменения валютных курсов. В условиях рыночной экономики один из важнейших видов рисков – кредитный риск.

Кредитный риск – риск, связанный с возможностью невыполнения организацией своих финансовых обязательств перед инвестором в результате использования для финансирования деятельности внешнего займа. Кредитный риск возникает в процессе делового общения предприятия с его кредиторами: банком и другими финансовыми учреждениями; контрагентами: поставщиками и посредниками; акционерами.

Разнообразие видов кредитных операций предопределяет особенности и причины появления кредитного риска: недобросовестность заемщика, получившего кредит; ухудшение конкурентного положения конкретной организации, получившей коммерческий или банковский кредит; неблагоприятная экономическая конъюнктура; некомпетентность руководства организации и др.

Экономисты выделяют имущественный, моральный и деловой кредитные риски.

Деловой риск связан со способностью предпринимателя получать прибыль за определенный период времени. Под моральным риском подразумевается та часть риска, которая имеет отношение к займу денег и зависит от моральных качеств заемщика.

Имущественный риск определяется достаточностью собственных активов заемщика для покрытия объема кредита. Следующий вид финансового риска – инвестиционный.

Инвестиционный риск – риск, связанный со спецификой вложения денежных средств в различные проекты.

В экономической литературе под инвестиционными часто подразумевают риски, связанные с вложением средств в ценные бумаги, но данное понятие намного шире и включает в себя все возможные риски, возникающие при инвестировании денежных средств. Основные виды инвестиционных рисков представлены в табл.

Таблица

Основные виды инвестиционных рисков

Вид риска	Определение
Капитальный	Общий риск на все инвестиционные вложения, риск того, что инвестор не сможет высвободить инвестированные средства, не понеся потери
Селективный	Риск неправильного выбора объекта для инвестирования в сравнении с другими вариантами
Процентный	Риск потерь, которые могут понести инвесторы в связи с изменениями процентных ставок на рынке
Страновой	Риск потерь в связи с вложением денежных средств в предприятия, находящиеся под юрисдикцией страны с неустойчивым социальным и экономическим положением
Операционный	Риск потерь, возникающих в связи с неполадками в работе компьютерных систем по обработке информации, связанной с инвестированием средств
Временной	Риск инвестирования средств в неподходящее время, что неизбежно влечет за собой потери
Риск законодательных изменений	Потери от непредвиденного законодательного регулирования
Риск ликвидности	Риск, связанный с возможностью потерь при реализации ценной бумаги из-за изменения оценки ее качества
Инфляционный	Риск того, что при высоком уровне инфляции доходы, получаемые от инвестированных средств, обесцениваются (с точки зрения реальной покупательной способности)

Вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите внутренние факторы риска.
2. Расскажите внешние факторы риска.
3. Раскройте основные факторы рисков.
4. В чем заключаются внешняя среда организации?
5. Каким образом возникает "эффект домино"?
6. Приведите формулировку экономической безопасности предприятия
7. В чем состоит смысл взаимозависимости и взаимосвязанности факторов внешней среды?
8. Охарактеризуйте подвижность внешнего окружения.

Тема 10. Показатели риска и методы их определения

- 10.1 Показатели риска производственно-экономической деятельности предприятий.
- 10.2 Методы качественной оценки показателей риска.
- 10.3 Количественные методы оценки показателей риска.
- 10.4 Организация работ по оценке и анализу рисков.

10.1 Показатели риска производственно-экономической деятельности предприятий

Показатели риска производственно-экономической деятельности предприятий при реализации инвестиционных, инновационных проектов и проведении программ модернизации предприятий определяются положениями главы 12 «Требования к содержанию раздела бизнес-плана «Показатели эффективности проекта».

С целью выявления и снижения риска проводится анализ устойчивости (чувствительности) проекта в отношении его параметров и внешних факторов. При этом проводится многофакторный анализ чувствительности проекта к изменениям входных показателей (цены, объема производства, элементов затрат, капитальных вложений, условий финансирования и иных факторов). Исходя из специфики проекта, выбираются наиболее

подверженные изменениям параметры.

Анализ рисков производственно-экономической деятельности предприятий включает выявление соответствующих факторов рисков и оценку их значимости (важности) для конкретного проекта. Назначение анализа рисков заключается в том, чтобы дать потенциальным партнерам необходимые данные для принятия решений о целесообразности участия в проекте и разработки мер по защите от возможных финансовых потерь.

На первом этапе осуществляется определение возможных внешних и внутренних факторов риска и их идентификация применительно к конкретному проекту и условиям его осуществления.

На втором этапе проводится анализ конкретных процессов и операций в рамках деятельности по проекту на соответствие допустимым уровням риска.

На третьем этапе определяются методы снижения уровня конкретных рисков и разрабатываются соответствующие мероприятия, а также оцениваются затраты на их реализацию.

10.2 Методы качественной оценки показателей риска

Различают качественную и количественную оценку рисков.

Качественная оценка риска производственно-экономической деятельности предприятий – это перечисление и характеристика его факторов. При проведении качественной оценки указывается вид риска, его причины, последствия, меры по снижению убытка и профилактические меры.

Качественный анализ риска может выполняться с использованием анализа SWOT или модели Портера.

1) Анализ SWOT заключается в характеристике сильных и слабых сторон проекта по внутренним и внешним факторам.

Модель Портера используется для анализа внешних условий реализации проекта. Она выделяет шесть внешних факторов риска проекта:

1) существующие конкуренты: их характеристика, влияние на рынок;

2) потенциальные новые конкуренты: возможности их появления, характеристика их сильных и слабых сторон;

3) клиенты: их характеристика, возможность изменения в результате обновления продукции и т. д.;

4) возможные заменители продукции: характеристика продукции, которая может заменить продукцию, выпускаемую по проекту;

5) поставщики: надежность поставок материалов, объем их запасов и т. д.;

6) прочие факторы: отношение властей и местного населения, трудности реализации проекта, развитие смежных производств и т. д.

Анализ выполняется путем характеристики каждого фактора. Основные достоинства качественной оценки рисков заключаются в простоте и информативности, а главный недостаток – в отсутствии количественной оценки степени риска.

10.3 Количественные методы оценки показателей риска

Риск, которому подвергается предприятие, – это вероятная угроза разорения или несения таких финансовых потерь, которые могут остановить все дело. Поскольку вероятность неудачи присутствует всегда, встает вопрос о методах снижения риска. Для ответа на этот вопрос необходимо количественно определить риск, что позволит сравнить величину риска различных вариантов решения и выбрать из них тот, который больше всего отвечает выбранной предприятием стратегии развития.

При **количественном анализе риска** обычно используются допущения, предложенные известным американским экспертом Б. Берлимером:

- потери от риска независимы друг от друга;
- потеря по одному направлению деятельности не обязательно увеличивает вероятность потери по другому, за исключением форс-мажорных обстоятельств;
- максимально возможный ущерб не должен превышать финансовых возможностей участника.

Оценка чувствительности, например, инвестиционного проекта заключается в определении отклонений итоговых показателей в зависимости от изменения выручки, издержек, капиталовложений и других исходных параметров. Анализ дает ответ на вопрос «Что будет, если...?». Изучение чувствительности позволяет выяснить влияние изменения условий осуществления проекта на его результаты.

В частности, решаются следующие задачи:

- 1) определение показателей проекта при самых неблагоприятных и благоприятных условиях его реализации;
- 2) определение наиболее значимых факторов риска, которым должно быть уделено особое внимание;
- 3) ранжирование проектов по риску в зависимости от возможных отклонений итоговых показателей;
- 4) оценка влияния погрешности исходных данных на точность расчета итоговых показателей;
- 5) подготовка информации для применения других методов анализа риска.

Расчет вероятностных показателей проекта заключается в оценке влияния факторов риска на отклонения исходных параметров проекта и последующем вычислении вероятностных итоговых показателей. *Анализ* может выполняться в различном объеме и, в частности, включать три этапа.

1. Определение ожидаемого диапазона исходных показателей проекта.

Диапазон изменения показателей устанавливается исходя из возможных отклонений выручки, издержек и капиталовложений при самом неблагоприятном и самом благоприятном сценариях проекта. Диапазон определяется с учетом конкретных факторов риска при следующих условиях:

- вероятность того, что доход от действующего объекта инвестиций будет в пределах диапазона, равна 0,9;
- вероятность того, что потребность в капиталовложениях за счет собственных средств будет в пределах диапазона, равна 0,9;

- события, влияющие на доход и капиталовложения, считаются независимыми.

2. Определение реальности проекта. Реальность определяется вероятностью того, что реализация проекта будет осуществляться в соответствии с расчетными параметрами и недостоверность исходной информации не оказала существенного влияния на проектную величину дохода и на показатели его отклонений. Погрешность оценки указанных параметров в пределах 15% считается несущественной. Показатель реальности определяется экспертным методом.

3. Расчет вероятностных итоговых показателей проекта. Соответствующие расчеты выполняются с учетом реальности проекта и возможных отклонений дохода и капиталовложений. В результате определяются вероятностные итоговые показатели.

Методы количественной оценки риска

При количественном анализе риска используются различные методы. В настоящее время наиболее распространенными являются:

- 1) статистические методы;
- 2) анализ безубыточности (целесообразности затрат);
- 3) метод экспертных оценок;
- 4) аналитические методы;
- 5) метод аналогий.

Выбор конкретных методов анализа коммерческого риска зависит от информационной базы и требований к уровню точности его оценки. При исследовании риска небольших проектов можно ограничиться анализом чувствительности и корректировкой нормы дисконта, для крупных проектов более целесообразно провести имитационное моделирование. Методы анализа рисков часто применяют комплексно, наиболее простые используют на стадии предварительной оценки, а сложные и требующие дополнительной информации – при окончательном обосновании капитальных вложений, например в инвестиционный проект. Результаты применения различных

методов по отношению к одному и тому же инвестиционному проекту дополняют друг друга.

1. Суть статистических методов оценки риска заключается в определении вероятности возникновения потерь на основе статистических данных предшествующего периода и в установлении области (зоны) риска, коэффициента риска и т.д. Достоинствами статистических методов является возможность анализировать и оценивать различные варианты развития событий и учитывать разные факторы рисков в рамках одного подхода. Основным недостатком этих методов считается необходимость использования в них вероятностных характеристик.

Возможно применение следующих статистических методов:

- оценка вероятности исполнения;
- анализ вероятного распределения потока платежей;
- деревья решений;
- имитационное моделирование рисков;
- технология «Risk Metrics».

Метод оценки вероятности исполнения позволяет дать упрощенную статистическую оценку вероятности исполнения какого-либо решения путем расчета доли выполненных и невыполненных решений в общей сумме принятых решений. *Статистический метод* основан на анализе большого массива исходных данных о вероятности наступления рискованных событий. При его применении может быть использован как поэлементный, так и агрегированный подход к определению величины страховой премии. Первый из них учитывает каждый вид риска с определением по нему страховой премии и дальнейшим подсчетом итогового показателя. При агрегированном подходе рискованная премия оценивается укрупнено, по всем видам рисков одновременно. При проведении расчетов используются три показателя: вариация, стандартная девиация (среднее квадратическое отклонение) и коэффициент вариации.

Вариация (σ^2) – это сумма квадратных отклонений от средней величины показателя экономической эффективности инвестиций (математическое ожидание случайной величины). Чем больше значение вариации, тем больше риск проекта. В качестве показателя экономической эффективности при расчете этого показателя рекомендуется использовать внутреннюю норму прибыли или рентабельность капитала.

Метод анализа вероятностных распределений потоков платежей позволяет при известном распределении вероятностей для каждого элемента потока платежей оценить возможные отклонения стоимостей потоков платежей от ожидаемых. Поток с наименьшей вариацией считается менее рисковым.

Метод дерева решений обычно используется для анализа рисков событий, имеющих обозримое или разумное число вариантов развития. Они особо полезны в ситуациях, когда решения, принимаемые в момент времени $t = n$, сильно зависят от решений, принятых ранее, и в свою очередь определяют сценарии дальнейшего развития событий.

Данный метод основан на построении многовариантного прогноза динамики внешней среды и предполагает, что инвестор может принимать решения, изменяющие ход реализации инвестиционного проекта. Результаты представляются в графической форме в виде «дерева решений» – диаграммы, показывающей альтернативные схемы инвестирования и его результаты в виде ветвей дерева. Аналитик подсчитывает значения выбранного критерия эффективности (например, NPV) вдоль каждой «ветви» дерева, а при анализе рисков – вероятность каждого значения. На основе полученных значений выбирается оптимальный вариант реализации инвестиционного проекта. Недостаток данного метода заключается в сложности расчетов при увеличении размеров «дерева решений».

Имитационное моделирование является одним из мощнейших методов анализа экономической системы; в общем случае под ним понимается процесс проведения на ЭВМ экспериментов с математическими

моделями сложных систем. Имитационное моделирование используется в тех случаях, когда проведение реальных экспериментов, например с экономическими системами, неразумно, требует значительных затрат и/или не осуществимо на практике. Кроме того, часто практически невыполним или требует значительных затрат сбор необходимой информации для принятия решений, в подобных случаях отсутствующие фактические данные заменяются величинами, полученными в процессе имитационного эксперимента (т.е. генерированными компьютером).

Технология «Risk Metrics» разработана компанией «J.P. Morgan» для оценки риска рынка ценных бумаг. Методика подразумевает определение степени влияния риска на событие через вычисление «меры риска», то есть максимально возможного потенциального изменения цены портфеля, состоящего из различного набора финансовых инструментов, с заданной вероятностью и за заданный промежуток времени.

2. Анализ безубыточности (целесообразности затрат)

Анализ безубыточности основывается на разделении затрат на две группы: переменные и постоянные. Он позволяет определить минимально допустимый уровень производства (реализации) продукции или услуг, при котором проект останется безубыточным. При объеме производства, равном точке безубыточности, предприятие окупает затраты, но не получает прибыли. Меньшая величина точки безубыточности свидетельствует о меньшем риске проекта.

Расчет и анализ точки безубыточности

Точка безубыточности рассчитывается по формуле:

$$Q = \frac{C}{P - V}, \quad (5.1)$$

где Q – безубыточный объем производства;

C – общая сумма постоянных затрат;

P – цена за единицу продукции;

V – переменные затраты на единицу продукции.

Изменяя значения переменных в правой части формулы, можно провести простейший анализ чувствительности.

Приведенная формула расчета точки безубыточности подходит для однопродуктовых проектов. Однако чаще всего встречаются проекты, обеспечивающие выпуск различных видов продукции. В этом случае точка безубыточности рассчитывается по следующему алгоритму:

1) определяется удельный вес каждого вида продукции в общем объеме продаж;

2) рассчитывается маржинальная прибыль по каждому виду продукции (объем производства – переменные расходы);

3) определяется суммарная маржинальная прибыль ($\tilde{N}$);

4) рассчитывается уровень маржинального дохода в объеме продаж (D);

5) определяется общая точка безубыточности для общего объема продаж по формуле:

$$Q = \frac{\tilde{N}}{D}. \quad (5.2)$$

Полученное значение точки безубыточности можно распределить между отдельными видами продукции пропорционально их доле в общем объеме продаж.

Для характеристики устойчивости проекта к воздействию риска определяется диапазон безопасности (ДБ). Этот показатель рассчитывается по формуле:

$$\text{ДБ} = \frac{V - Q}{V}, \quad (5.3)$$

где V – производственная мощность предприятия.

Диапазон безопасности показывает, на какую величину предприятие может снизить объем производства, прежде чем достигнет точки безубыточности. Обычно проект считается устойчивым к влиянию риска, если диапазон безопасности превышает 25 – 30 %.

Недостаток рассмотренного метода заключается в том, что он основан на ряде допущений, которые часто не соблюдаются в экономической действительности. К ним относятся неизменность цен на производимую продукцию; постоянство цен на используемые ресурсы; неизменность объема и ассортимента выпускаемой продукции; равенство объемов производства и реализации

3. Метод экспертных оценок

Метод экспертных оценок представляет собой комплекс логических и математико-статистических методов и процедур по обработке результатов опроса группы экспертов, причем результаты опроса являются единственным источником информации.

В этом случае возникает возможность использования интуиции, жизненного и профессионального опыта участников опроса. Метод используется тогда, когда недостаток или полное отсутствие информации не позволяет использовать другие возможности. Метод базируется на проведении опроса нескольких независимых экспертов, например, с целью оценки уровня риска или определения влияния различных факторов на уровень риска. Затем полученная информация анализируется и используется для достижения поставленной цели. Основным ограничением в его использовании является сложность в подборе необходимой группы экспертов.

Разнообразные формальные методы оценки рисков и управления ими во многих случаях (реально во всех нетривиальных ситуациях) не могут дать однозначных рекомендаций. В конце процесса принятия решения – всегда ЛПР, менеджер, на котором лежит ответственность за принятое решение.

Поэтому процедуры экспертного оценивания естественно применять на всех этапах анализа рисков коммерческой деятельности. При этом нецелесообразно полностью отказываться от использования формально экономических методов, например, основанных на вычислении чистых текущих потерь и других характеристик. Использование соответствующих программных продуктов полезно для принятия обоснованных решений. Однако на основные вопросы: «достаточно ли высоки доходы, чтобы оправдать риск», или «что лучше: быстро, но мало, или долго, но много» – ответить могут только менеджеры с помощью экспертов. Поэтому система поддержки принятия решений в организации должна сочетать формально-экономические и экспертные процедуры.

Для иллюстрации содержания процесса идентификации зон и областей рисков и понимания сути процедур экспертной оценки на этом этапе анализа приведем пример (табл. 5.1) для трех зон рисков, отражающих отдельные виды работ коммерческой деятельности предприятия.

Таблица 7

Идентификация зон риска¹²

Зона риска	Факторы (области) риска
1. Риски проектировщика, осуществляющего разработку проектно-сметной документации проекта (объектов проекта) по контракту	1. Содержание контракта 2. Технологические решения 3. Влияние государственных органов 4. Влияние органов экспертизы 5. Координация и согласованность разработки 6. Соответствие документации проектным стандартам 7. Технические ошибки в проекте 8. Утверждение результатов проекта 9. Квалификация и ресурсы проектировщиков и другие

¹² Гончаров, В.И. Инвестиционное проектирование: учеб. пособие / В.И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010. – С.209.

	факторы
2. Риски, связанные с созданием предприятия (до завершения строительства)	1. Материальный ущерб имуществу предприятия 2. Увеличение стоимости строительства 3. Задержки в строительстве, в том числе невыполнение обязательств поставщиками и срывы сроков строительства (монтажа) по вине подрядчика
3. Риски, связанные с эксплуатацией проекта (производственные или операционные риски)	1. Риски обеспечения качества продукции 2. Риски реализации эффективного менеджмента 3. Риски реализации продукции 4. Форс-мажорные обстоятельства 5. Транспортные риски 6. Риски снабжения, в том числе необходимость дополнительных закупок сырья, материалов и комплектующих изделий по импорту (сверх ТЭО), несовместимость отечественного оборудования с импортным, низкое качество поставляемых материалов и комплектующих изделий, дефекты и т.п.

4. Аналитические методы

Аналитические методы позволяют определить вероятность возникновения потерь на основе математических моделей и используются в основном для анализа риска инвестиционных проектов. Возможно использование таких методов, как анализ чувствительности, метод корректировки нормы дисконта с учетом риска, метод эквивалентов, метод сценариев.

Анализ чувствительности сводится к исследованию зависимости некоторого результирующего показателя от вариации значений показателей, участвующих в его определении. Другими словами, этот метод позволяет

получить ответы на вопрос, что будет с результирующей величиной, если изменится значение некоторой исходной величины.

Метод корректировки нормы дисконта с учетом риска является наиболее простым и вследствие этого наиболее применяемым на практике. Основная его идея заключается в корректировке некоторой базовой нормы дисконта, которая считается безрисковой или минимально приемлемой. Корректировка осуществляется путем прибавления величины требуемой премии за риск.

С помощью **метода достоверных эквивалентов** осуществляется корректировка ожидаемых значений потока платежей путем введения специальных понижающих коэффициентов (α) с целью приведения ожидаемых поступлений к величинам платежей, получение которых практически не вызывает сомнений и значения которых могут быть достоверно определены.

Метод сценариев позволяет совместить исследование чувствительности результирующего показателя с анализом вероятностных оценок его отклонений. С помощью этого метода можно получить достаточно наглядную картину для различных вариантов событий. Он представляет собой развитие методики анализа чувствительности, так как включает одновременное изменение нескольких факторов.

5. Метод аналогий

Метод аналогий используется в том случае, когда применение иных методов по каким-либо причинам неприемлемо. Метод использует базу данных аналогичных объектов для выявления общих зависимостей и переноса их на исследуемый объект.

10.4 Организация работ по оценке и анализу рисков

Процесс определения и оценки рисков реализации проекта и получения ожидаемого результата, анализа их влияния на эти результаты, а также конкретные действия по снижению или компенсации отрицательных

последствий наступления рисков ситуаций называют управлением рисками.

Управление рисками представляет процесс, выполняемый поэтапно. Основными этапами этого процесса являются:

- анализ рисков;
- выбор конкретных методов воздействия на риски (снижения риска или компенсации ущерба от его наступления);
- принятие решения о разработке соответствующих мероприятий и непосредственное воздействие на риск (риски);
- контроль и регулирование процесса управления рисками.

Анализ рисков предусматривает выполнение следующих процедур:

- идентификация и ранжирование факторов риска;
- рассмотрение (моделирование) процесса реализации проекта и оценка последствий возникновения неблагоприятных ситуаций;
- определение методов снижения рисков и/или вероятности их наступления, а также оценка конкретного воздействия по выявленным рискам;
- оценка параметров проекта в ходе его осуществления с учетом наступления рисков ситуаций и их корректировка (если это приемлемо для участников проекта).

Выполнение этих работ требует высокой квалификации исполнителей и совместной работы различных специалистов. Прежде всего необходим подбор опытной команды специалистов (экспертов) применительно к профилю конкретного проекта, его целям и условиям осуществления. Важными элементами успешной организации работы команды являются:

- подготовка перечня (перечней) вопросов, которые должны быть учтены в процессе анализа;

- согласование целей, задач и условий осуществления проекта между группами экспертов (соответствующими специалистами), заказчиком и основными участниками проекта;
- выбор необходимых методов анализа рисков и их влияния на эффективность проекта.

Завершается работа по проведению анализа оформлением отчета (или соответствующего доклада) и разработкой мероприятий, позволяющих снизить риск (риски) осуществления проекта и получения желаемого результата.

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте особенности и содержание количественного анализа оценки риска.
2. Дайте общую характеристику количественным методам оценки рисков.
3. В чем сущность и особенности статистического метода анализа рисков?
4. Раскройте содержание аналитического метода анализа риска.
5. Дайте характеристику зон риска, покажите особенности поведения предприятий в них.
6. В чем заключаются особенности качественных методов анализа риска?
7. Раскройте содержание историко-ассоциативного метода анализа риска.
8. Раскройте содержание основных процедур экспертного метода анализа риска.
9. Раскройте методику подбора и формирования экспертных групп.
10. В чем заключаются особенности с экспертами на различных этапах анализа риска?
11. В чем сущность и методика использования коэффициента конкордации? Покажите это на примере.

Тема 11. Риск в системе в управление персоналом

11.1. Риски в системе управления персоналом

11.2. Риски при подборе персонала

11.3. Кадровые риски в управлении персоналом

11.1. Риски в системе управления персоналом

Эффективность работы компании зависит от способности ее руководства осуществлять постоянный контроль и учет различных внутренних и внешних рискообразующих факторов, влияющих на положение фирмы в конкурентной рыночной среде.

Риски, связанные с деятельностью персонала, являются основными в процессе функционирования организации и стремлении к развитию и повышению ее эффективности.

Риски в управлении персоналом можно определить как вероятность потерь, возникающих при вложении средств в новые направления кадровой работы. Управление кадровыми рисками – это процесс, который начинается на этапе разработки стратегии управления персоналом и охватывает всю систему управления персоналом компании на всех ее уровнях.

Источником возникновения рисков служат как внешняя, так и внутренняя среда компании. Основные причины риска, с одной стороны – объективная неполнота или недостаточность информации, с другой – субъективность восприятия информации и возможность принятия неверного решения руководителем или работником.

Отсутствие или низкий уровень приобщенности работника к организации является одной из основных причин возникновения кадровых рисков.

Анализ управления персоналом показывает, что работа по управлению кадровыми рисками отсутствует на отечественных предприятиях. Управление кадровыми рисками – это процесс, который охватывает всю систему управления персоналом организации на всех ее уровнях.

В настоящее время большая часть действующих организаций не относятся к государственному сектору и деятельность их чаще всего не регламентируется четкими инструкциями и положениями в части управления персоналом, что влечет за собой рисковые ситуации. Есть основания полагать, что риски будут расти по мере глобализации экономики, так как продукты, услуги усложняются, а клиенты, инвесторы становятся все более требовательными.

Таблица 8

Классификации рисков, связанных с персоналом¹³

Признак	Квалификация рисков	Описание, состав возможных угроз, особенности реагирования
По функциям управления	Риски планирования	Ошибки в разработке кадровой политики, ошибки планирования потребностей и требований к персоналу
	Риски оборота персонала	Риски, связанные с привлечением, подбором, наймом, адаптацией, ротацией, сокращением и другими формами увольнения персонала
	Риски оценки персонала	Риски, связанные с оценкой персонала и формированием кадрового резерва компании
	Риски развития персонала	Риски, связанные с реализацией внутренних и внешних форм обучения, с управления профессиональной карьерой, включая риски правового оформления образования сотрудников
	Риски, связанные с экономикой труда	Риски, связанные с аутстаффингом, системами стимулирования, организацией и экономикой труда
	Риски, связанные с мотивацией	Риски, связанные с моральной и иными формами нематериальной мотивации персонала
	Риски, связанные с культурой	Риски, связанные с организационной культурой, корпоративными мероприятиями и другими формами поддержки командного духа

Процесс управления персоналом компании является непрерывным и должен включать в себя следующие элементы: формирование целей, задач и требований к персоналу, подбор и отбор работников, обучение и развитие, движение персонала, рационализацию трудовой мотивации, оплаты труда и стимулирования, оценку результатов деятельности. Необходимо учитывать,

¹³ Риски в управлении персоналом: учеб. пособие/ А. Л. Слободской/ Под редакцией проф. В. К. Потемкина. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2014. – 155с.

что соответствующие риски возникают на каждом этапе процесса управления персоналом, по одновременно существуют условия для их минимизации.

Рассмотрим основные группы рисков, возникающие в системе управления персоналом (рис.14)

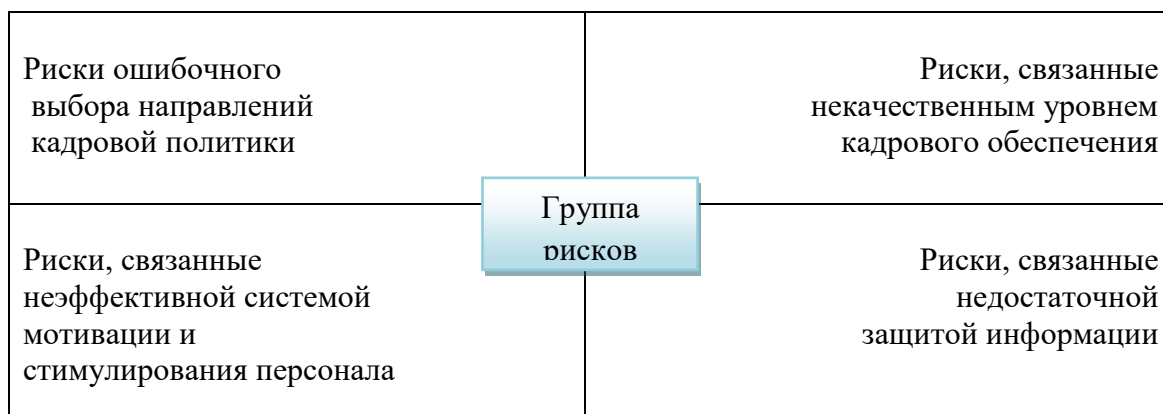


Рисунок 14. Основные группы рисков управления персоналом¹⁴

Данная классификация позволяет увидеть наиболее важные зоны риска в управлении персоналом.

Основная группа рисков – это **риски ошибочного выбора направлений кадровой политики**. Одна из причин – это необоснованное определение приоритетов стратегии управления персоналом, способных внести вклад в достижение целей компании. Это может произойти в силу ошибочной оценки роли краткосрочных и долгосрочных интересов собственников компании. Специалисты также могут ошибаться в оценке финансового состояния организации и перспектив бизнеса компании, что спровоцирует их включить в кадровую политику те направления деятельности, которые заведомо невыполнимы.

Вторая группа – это **риски, связанные с некачественным уровнем кадрового обеспечения** деятельности компании, и они занимают значительное место в общем перечне рисков управления компанией. Успех деятельности компании зависит от того, насколько персонал, участвующий в

¹⁴Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие – СПб.: Питер. 2012. – 208с.

работе, осознает свою ответственность и заинтересованность в результатах труда. Ошибки персонала могут быть допущены: при разработке технической документации, в процессе технического воплощения в производство, вследствие недостаточной квалификации и тренировки персонала, в результате перегрузки, усталости, болезни, а также халатности и злого умысла. В связи с этим особо следует выделить риски, связанные с выявлением соответствия квалификационных требований к должности и качественных показателей новых работников, претендующих на эту должность. Причину должностного риска также следует искать в нерациональном распределении функциональных обязанностей в штатном расписании компании или в искаженном описании должности. Для минимизации такого риска следует формировать обоснованную структуру должностей, полномочий и ответственности и использовать как инструмент не должностную инструкцию, в которую не вносятся дополнения и изменения, а документ, в котором будет проведен анализ способностей кандидата на замещение вакантной должности.

Следует отметить о значимости для новых работников периода адаптации. Важно разрабатывать и внедрять систему адаптации новых сотрудников для того, чтобы минимизировать обоюдные риски и вводить специалистов в компанию. Следует создавать такие условия труда работников, которые бы проявили у них чувство удовлетворенности работой, не вызывая тревожности и неуверенности.

Риски, связанные с неэффективной системой мотивации и стимулирования персонала, – третья группа рисков. Любой современный руководитель осознает, что успех компании напрямую зависит от разработки, внедрения и применения эффективной системы мотивации и стимулирования персонала. Причиной ухода подготовленных квалифицированных работников может быть недостаточно хорошо разработанная система мотивации персонала в текущей работе. Система мотивации и стимулирования персонала включает в себя материальное стимулирование,

разнообразные инструменты нематериального стимулирования. При разработке системы мотивации и стимулирования персонала следует учитывать факторы, повышающие (возможность продвижения по службе; оплата труда по результатам; работа, позволяющая развивать знания и способности и др.) и понижающие (отсутствие перспектив карьерного роста; несправедливая оценка труда; обезличивание результатов труда и др.) мотивацию персонала, только в этом случае можно добиться высокой трудовой активности работников компании.

Четвертая группа рисков – это **риски, связанные с недостаточной защитой информации как в процессе работы, так и при увольнении работника.** Эффективным инструментом как контроля сотрудников, так и защиты информации является разграничение доступа к данным, даже если они не являются конфиденциальными. Установка такой системы позволяет отслеживать, кто и как именно работал со служебной информацией, не давая ей "расползаться" по компании.

Необходимо выстроить меры по охране конфиденциальности информации:

- определить перечень информации, составляющей коммерческую тайну;
- установить порядок обращения с этими документами (сведениями) как в электронном виде, так и на бумажном носителе;
- учет лиц, получивших доступ к документам, составляющим коммерческую тайну;
- регулирование отношений по использованию информации, составляющей коммерческую тайну, – включать требования о неразглашении в трудовые договоры или заключать соглашения о конфиденциальности.

Получив подтверждение, что работник собирается уволиться, его руководитель должен усилить контроль над его работой с коммерческой информацией. Главное здесь не допустить уничтожения документов, информации. Каковы бы ни были причины увольнения, человек должен

покидать компанию без чувства обиды. При некорректной процедуре увольнения возможен как моральный ущерб фирме в виде антирекламы, так и финансовый ущерб в случае обращения уволенного сотрудника в суд. Как показывает юридическая практика, лучше не доводить трудовые споры до суда, так как финансовые издержки чаще всего падают на работодателя.

Также при увольнении рядового сотрудника велик риск утечки персональных данных, обрабатываемых в компании. "Вынести" можно не только списки контрагентов, рабочие материалы, но и просто идеи будущих проектов, которые представляют собой весьма реальную ценность для конкурентов, к которым может пойти работник.

По поведению работника можно понять, что он собирается увольняться, а именно:

- отпрашивается чаще под предлогом решения каких-либо личных проблем;
- проявляет меньшую заинтересованность в работе, чего ранее не замечалось;
- негативно и открыто высказывается о своих недовольствах компанией;
- при разговоре по телефону выходит из кабинета для продолжения разговора.

Для минимизации рисков инсайдерства, злоупотреблений на рабочем месте необходимо наладить в соответствии с требованиями законодательства организационно-кадровую безопасность:

- проверка кандидатов при приеме на работу;
- подготовка руководителей и персонала по вопросам кадровой безопасности;
- проведение внутренних служебных расследований;
- поддержание лояльности сотрудников по отношению к работодателю.

Управленческая практика показывает, что только 20% несанкционированного доступа к коммерческой информации компании осуществляется извне, а около 80% ущерба наносится собственным персоналом.

Для минимизации рисков в управлении персоналом необходимо сформировать систему кадрового аудита, которая должна обеспечивать:

- единство системы кадрового аудита внутрикорпоративной структуры компании;
- постоянный мониторинг текущей деятельности персонала компании;
- оперативное выявление и оценку рискообразующих факторов;
- наличие достоверной и своевременной информации для оценки текущей деятельности и принятия решений;
- своевременное освобождение от "кадрового балласта" и рост производительности труда.

Необходимо выстраивать систему внутреннего контроля, так как это основа, на которой строится вся работа по обеспечению безопасности организации. В то же время необходимо понимать, что все инструкции исполняет персонал и получается, что самым незащищенным звеном является человек. Поэтому необходимо проводить работу по выстраиванию лояльности персонала. Сплоченный коллектив сегодня – это важное конкурентное преимущество компании. Если система внутреннего контроля будет пониматься и поддерживаться сотрудниками, то компании легче перенести внутренние и внешние угрозы. Персонал непременно оценит позитивное и справедливое к себе отношение. Если в коллективе "хороший климат", тогда требования и нормы принимаются и выполняются с меньшими сопротивлениями.

Обладая самыми совершенными системами управления рисками, невозможно предотвратить зарождение и развитие всех рисков в компании.

11.2. Риски при подборе персонала

Основная цель политики подбора персонала сегодня - нанять с минимальными затратами необходимое количество работников определенного качества для удовлетворения не столько текущих, сколько перспективных потребностей компании в компетентном персонале, не отвечающего организационной культуре компании, или риск ухода лояльного сотрудника и в связи с этим нанесение компании различного рода потерь. При этом компании следует избегать как завышения, так и занижения требований, так как в первом случае возможны проблемы с привлечением персонала и разочарование специалистов в предлагаемой работе; а во втором - компания не получит нужного специалиста. Подобное обстоятельство предполагает разграничение обязательных и желательных требований, что достигается применением технологии: «сначала ищем внутри, потом вовне», позволяющей обеспечить соответствие сотрудников не только требованиям должности, но и организационной культуре компании.



Рисунок 15 . Подбор персонала организации¹⁵

¹⁵ Карякин А.М. Управление персоналом. Электронное учеб. пособие. Иван.гос.энер.ун-т. – Иванова. 2014.

Подбор персонала – это многоступенчатая система, перед которой стоит, как минимум, несколько задач:

- детальное прояснение вакантной должности;
- определение личностных и деловых качеств, которые необходимы для эффективного выполнения работы на данной должности;
- поиск возможных источников и методов привлечения подходящих кандидатов;
- определение способов и методов, которые позволят наилучшим образом оценить пригодность кандидатов к работе на вакантной должности;
- введение нового работника в должность и организацию.

Пропуск какого-либо этапа или невыполнение поставленных задач будет значительно повышать риск.

Кроме этого, следует помнить, что с точки зрения информационной теории, обращенной к человеческим коммуникациям, неопределенность в оценках любых объектов проистекает:

- а) из неполноты информации об этих людях;
- б) низкого качества оценочной информации из-за методологических и методических несовершенств механизма оценивания;
- в) субъективных предпочтений в оценках, ведущих к искажению информации о людях под влиянием интересов оценщиков.

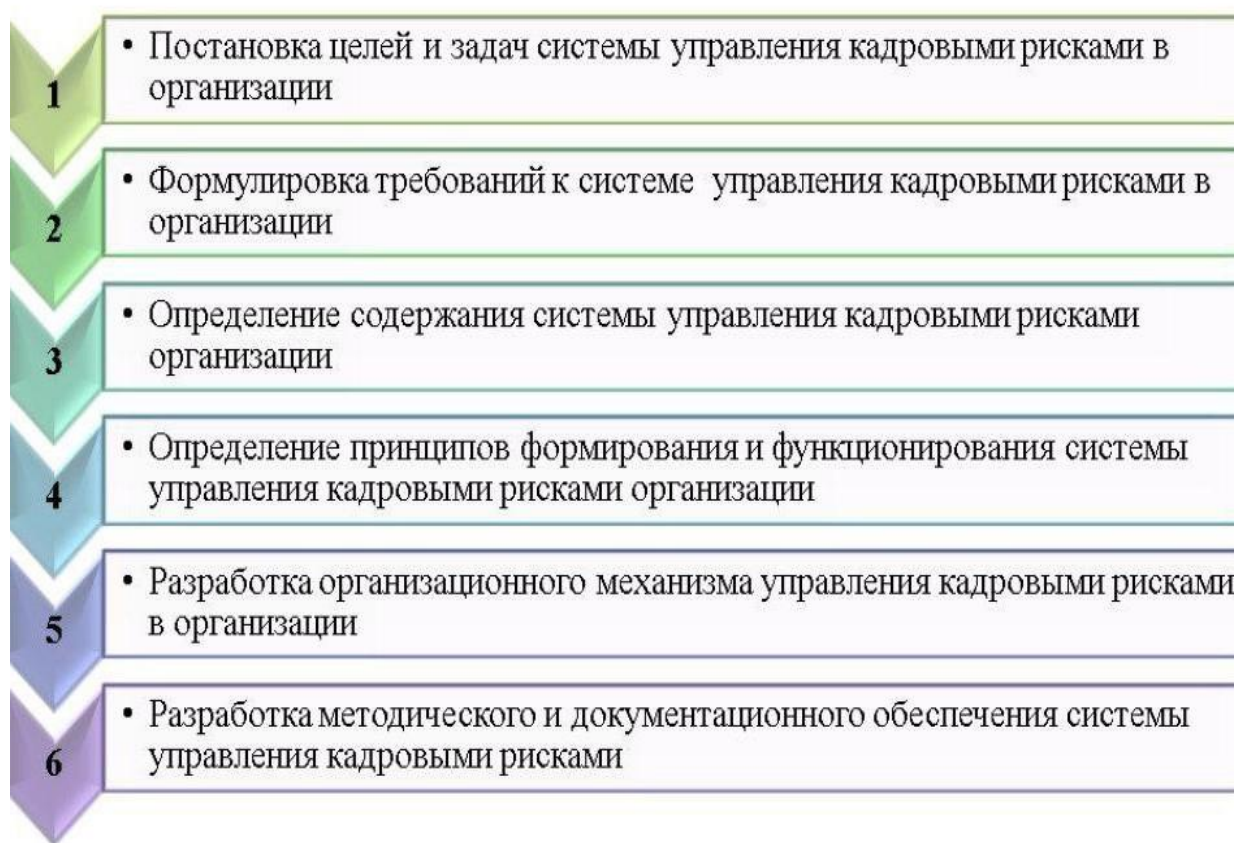
Следовательно, для понижения риска в кадровых решениях необходимо получение полной информации о работниках, обеспечение повышения качества оценочной информации за счет ликвидации несовершенств механизма оценивания и элиминирование (ограничение) субъективистских склонностей в оценках возможностей людей.

Если рассмотреть стандартную технологию поиска и подбора персонала, то риск подбора неподходящего кандидата может иметь место по следующим причинам:

- неправильный выбор источника кандидатов (из какой сферы деятельности, какие должности);

– неточная постановка задания при обращении к рекрутерам. Может возникнуть эффект помехи при передаче информации от заказчика исполнителю (нет точного описания должности, технологических процессов).

— отсутствие в процедуре подбора этапа проверки кандидата в целях безопасности фирмы. Возможен риск психологических отклонений, наличие негативных действий по отношению к компании на предыдущем месте работы и т. д. Исследования показывают, что около 80% ущерба материальным активам компаний наносят их собственные сотрудники.



Наиболее часто рисковые ситуаций в работе с персоналом возникают в областях распознавания и оценки соответствия кандидатов требованиям должности. Таким образом, можно выделить три области, по отношению к которым необходимо выявлять соответствие кандидатов, претендующих на получение работы в данной организации.

¹⁶ Бычкова А.В. Управление персоналом: учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. Гос. Ун-та, 2005. – 200 с.

Во-первых, это, обычно учитываемые, требования должности.

Во-вторых, организационная культура предприятия. Эмпирически выявлено, что высококвалифицированный специалист, профессиональный опыт и навыки которого полностью соответствует требованиям должности, может не только оказаться неуспешным, но и стать источником многих проблем предприятия, если корпоративная культура, которой он следовал на предыдущем месте работы, существенно отличаются от исповедуемой в принимающей компании. Тем не менее, следует учитывать возможность кандидата адаптироваться к новой для него организационной культуре. Чем выше эта адаптационная способность, тем больше у кандидата на должность шансов получить работу в данной организации, даже когда расхождение в культурах достаточно велико.

В-третьих, необходимо знать видение руководителя, принимающего окончательное решение о приеме кандидата, о том, каким должен быть работник на определенной должности.

Для предотвращения и прогнозирования потенциальных угроз со стороны персонала организации и отдельных ее работников, подобных мер явно недостаточно. Для оптимизации работы в этой области организациям следует разработать концепцию кадровой безопасности и внедрить ее в практику работы. Для того, чтобы ежедневно проводить мониторинг рисков, связанных: с угрозами и уязвимостью организации и ее сотрудников, необходимо ввести должность менеджера или создать отдел по корпоративной безопасности.

Перечисленные составляющие позволят сформировать систему, которая действительно необходима для обеспечения кадровой безопасности компании в рамках концепции «достойный труд - безопасный труд».

11.3. Кадровые риски в управлении персоналом

В управлении рисками персонала прослеживается типовая методика работы с вероятностью возникновения неблагоприятных событий в бизнесе. Управление рисками данной категории включает процедуры выявления, оценки и контроля факторов риска с позиции внешних и внутренних источников возникновения. С другой стороны, регулирование потенциальных кадровых угроз максимально близко подходит к стратегии управления персоналом и стратегической концепции безопасности деятельности. Это означает двойственную принадлежность процесса управления риска персонала к функциональной системе HR и к системе безопасности компании.

Кадровые риски – это вероятности нанесения предприятию материального или морального ущерба в процессе принятия и реализации кадровых решений.

Таблица 9

Факторы кадрового риска¹⁷

Объективные	Субъективные
1.Изменчивость кадрового состава. Приход, уход и перемещения персонала. Текучесть кадров это с одной стороны приток свежих идей и энергии, а с другой – отток квалифицированных и опытный специалистов	1. Изменчивость кадровой политики. Смена стиля управления (например, либерального на авторитарный) с одной стороны может вызвать сопротивление и саботаж, а с другой способствовать решению нерешенных ранее задач
2. Недисциплинированность. Факторы, которые приводят к нарушениям технологического режима, авариям и значительному ущербу. Отсутствие условий для отдыха и восстановления сил непосредственных работников	2. Отношение к интересам организации. Нелояльность и промышленный шпионаж со стороны сотрудников фирмы

¹⁷ Бочаров С.А. Риск-менеджмент: учебно-методический комплекс / – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2011. – 304 с.

Отметим в числе кадровых рисков:

- образовательные риски, т. е. нанесение организации прямого материального ущерба в связи с увольнением работника, получившего образование за счет средств организации;

- риски хищения материальных ресурсов организации, связанные с деформированными социальными установками людей, отсутствием должного контроля и учета использования материальных ресурсов, несоблюдением требований законодательства в организации, как со стороны работников, так и со стороны работодателей;

- риски утраты, искажения, хищения информации работниками в процессе ее получения, обработки, хранения, передачи.

Таким образом, критический анализ различных точек зрения на сущность и содержание понятия «кадровый риск» следующее определение данного понятия: ***кадровый риск – ситуация, отражающая опасность нежелательного развития событий, которые напрямую или косвенно затрагивают функционирование и развитие организации, персонала, общества в целом.***

Учитывая, что человеческий фактор опосредует все стороны экономических отношений в организации, можно определить кадровые риски как комплексные, важнейшими из которых являются риски утраты конфиденциальной информации, коммерческие риски.

Схематично основные характеристики кадровых рисков представлены следующим образом (на рис 17.).



Рисунок 17. Характеристики кадрового риска (КР)¹⁸

В условиях рыночной конкуренции управление человеческим капиталом выступает критическим фактором. Ведь насколько нам известно, для того чтобы организация успешно функционировала и приносила значительный доход, она должна содержать знания и интеллектуальную собственность, а также связь с поставщиками и потребителями, которая является не менее важной. Поэтому управление человеческим капиталом по важности сравнимо с управлением физическими активами и запасами.

Сохранение ключевого персонала, а именно высших руководителей, выдающихся специалистов и других лиц, которые принимают значимые решения и являются основными ценными работниками компании – важная задача. Потеря таких сотрудников – это зона особого риска для любой

¹⁸ Риск-менеджмент организации. Н. Ермакова. Научная книга.: Москва, 2008.

серьезной организации. Но, к сожалению, именно в этой области чаще всего появляются *угрозы именно со стороны работы руководителя*, причинами тому могут служить:

- отсутствие у работников четкого понимания целей компании, барьеры общения между сотрудниками и руководством, что чаще всего отслеживается в крупных корпорациях;
- нестабильный ритм работы (а именно, постоянная смена графика работы, отсутствие гибкости графика, задержка оплаты труда и т. д.);
- отрицательные примеры поведения руководителей подразделений (например, всем известные «двойные стандарты»);
- неоправданное обилие дисциплинарных правил и ограничений, которые влекут за собой жесткие наказание за несоблюдение.



Рисунок 18. Управление рисками как подсистема HR-менеджмента и компонент безопасности предприятия¹⁹

Все это выступает основанием для риска снижения дисциплины сотрудников. Вторым видом риска можно назвать *риск возникновения конфликтных ситуаций*, причинами которого являются: взаимозависимость

¹⁹ Найт Ф. Понятие риска и неопределенности // Пер. с англ. М.: Дело, 2013.

подразделений от результатов работы друг друга, нарушение обязательств и появление взаимных обвинений; ограниченность ресурсов; непродуманная система вознаграждений; неблагоприятные отношения в коллективах между сотрудниками и руководством.

Третьим и самым болезненным риском выступает *текучесть кадров*. Самыми частыми причинами тому могут служить низкая заработная плата; отсутствие уважения со стороны руководства, неблагоприятные условия труда; неприемлемый режим работы и т. д. Обычно для устранения и управления текучкой кадров в организациях и на предприятиях анализируют причины ухода работников, ведут статистику увольнений (количество в месяц, в квартал, в год). После чего следует провести следующие мероприятия:

- разработку системы отбора и адаптации персонала;
- разработку системы мотивации персонала (система выплат и нематериальное стимулирование работников – повышение, премия, выражение благодарности в письменной форме и т. д.);
- создание системы наставничества для новичков;
- создание временных групп сотрудников для работы над проектами;
- осуществление системы оценки сотрудников и формирования кадрового резерва;
- разработку программ повышения квалификации персонала с целью развития персонала и его продвижения вверх по карьерной лестнице.

Вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите риски, связанные с деятельностью персонала.
2. Охарактеризуйте классификации рисков, связанных с персоналом.
3. Дайте определение основные группы рисков, возникающие в системе управления персоналом.
4. Что является риском ошибочного выбора направлений кадровой политики?

5. В чем заключается сущность рисков, связанных с некачественным уровнем кадрового обеспечения?

6. Раскройте содержание риски при подборе персонала.

7. Сколько этапов проверки при отборе персонала?

Тема 12. Хеджирование и его влияние на снижение риска

12.1. Особенности хеджирования.

12.2 Особенности избежания риска.

12.3. Применение многоступенчатого хеджирования рисков инвестиционной деятельности.

12.1. Особенности хеджирования

Хеджирование (от англ. hedging, hedge - ограждать, страховать себя от возможных потерь) – техника страхования от риска убытков из-за неблагоприятного изменения процентных ставок, валютных курсов, цены товара путем использования срочных сделок.

способ минимизации риска возникновения убытков вследствие изменения цены на какой-либо актив в будущем; этот способ состоит в:

а) выборе актива, изменение цены на который тесно связано с изменением цены хеджируемого актива, и б) одновременной покупке и продаже этих взаимосвязанных активов в соотношении, которое минимизирует риск чистой позиции их владельца. Если цены на активы абсолютно коррелируются, владелец активов может сделать свою позицию полностью безрисковой. Основная проблема хеджирования заключается в определении коэффициент хеджирования, т.е. количества единиц одного актива, необходимого для изменения стоимости другого актива.

Если стоимость приобретенного актива равна стоимости обязательств, возникших в результате "короткой продажи" другого актива, чистые инвестиции в минимизацию риска равны нулю. Тогда имеет место хеджирование с нулевой стоимостью.

Всегда можно осуществить хеджирование с нулевой стоимостью. Если стоимость активов меньше стоимости обязательств, разница может быть помещена на депозит. Если стоимость активов превышает стоимость обязательств, то можно осуществить хеджирование с нулевой стоимостью, сделав заем в банке.

Хеджирование предназначено для снижения возможных потерь вложений вследствие рыночного риска и реже кредитного риска. Как и в случае страхования, хеджирование требует отвлечения дополнительных ресурсов. Сфера применения: рыночные, кредитные риски, риски событий. Совершенное хеджирование предполагает полное исключение возможности получения какой-либо прибыли или убытка по данной позиции за счет открытия противоположной, или компенсирующей позиции. Хеджирование рыночных рисков путем осуществления соответствующих операций с производными ценными бумагами является высокоэффективным механизмом уменьшения возможных финансовых потерь при наступлении рискованного события. Однако оно требует определенных затрат на выплату комиссионного вознаграждения брокерам, премий по опционам и т.п. Тем не менее уровень этих затрат значительно ниже, чем уровень затрат по внешнему страхованию финансовых рисков.

В зависимости от используемых видов производных ценных бумаг различают следующие механизмы хеджирования рыночных рисков:

- Хеджирование с использованием фьючерсных контрактов – стандартных биржевых договоров купли-продажи биржевого актива в определенный момент времени в будущем по цене, установленной сторонами сделки в момент ее заключения. Оно характеризует механизм нейтрализации рыночных рисков по операциям на валютной и фондовой биржах путем проведения противоположных сделок с различными видами срочных финансовых инструментов.

- Хеджирование с использованием опционов – ценных бумаг, удостоверяющих право, но не обязанность, покупателя (продавца) на

покупку (продажу) какого-либо актива в течение определенного периода времени у продавца (покупателя) по установленной цене. Характеризует механизм управления рыночными рисками по операциям с ценными бумагами, валютой, реальными активами или др. В основе этой формы хеджирования лежит сделка с премией (опционом), уплачиваемой за право (но не обязательство) продать или купить в течение предусмотренного опционным контрактом срока ценную бумагу, валюту, реальный актив в обусловленном количестве и по заранее оговоренной цене.

- Хеджирование с использованием операции "своп". Своп (swap) – обмен товара, ставки процента по финансовому обязательству или валюты на другой товар, ставку процента или валюту соответственно. Оно характеризует механизм управления рыночными рисками по операциям с валютой, ценными бумагами, долговыми финансовыми обязательствами. В основе операции "своп" лежит обмен (покупка - продажа) соответствующими финансовыми активами или финансовыми обязательствами с целью улучшения их структуры и снижения возможных потерь.

Снижение степени риска может быть достигнуто также путем его распределения между участниками проекта (индексирование стоимости продукции и услуг, предоставление гарантий, залог имущества, система взаимных штрафных санкций).

Особенности диверсификации.

Диверсификация – размещение финансовых средств в более чем один вид активов, цены или доходности которых слабо коррелированы между собой, и/или привлечение средств из различных либо слабо зависящих друг от друга источников. Сущность диверсификации состоит в снижении максимально возможных потерь за одно событие, однако при этом возрастает количество рисков, которые необходимо контролировать. Сфера применения: рыночные, кредитные риски. Следует отметить, что диверсификация эффективна только для уменьшения несистематического риска (т.е. риска, связанного с конкретным инструментом), в то время как систематические

риски, общие для всех рассматриваемых инструментов (например, риск циклического спада экономики), не могут быть уменьшены путем изменения структуры портфеля.

Особенности минимизации.

Минимизация (ограничение, лимитирование) – тщательная балансировка наличных средств, вложений и обязательств для того, чтобы свести к минимуму изменения чистой стоимости портфеля. Управление активами и пассивами направлено на избежание чрезмерного риска путем динамического регулирования основных параметров инвестиционного портфеля или проекта. Теоретически в этом случае не возникает необходимости в отвлечении ресурсов для образования резервов или открытия компенсирующей позиции. Иными словами, этот метод нацелен на регулирование подверженности рискам в процессе самой деятельности, в отличие от хеджирования, основанного на нейтрализации риска. Очевидно, динамическое управление активами и пассивами предполагает наличие оперативной и эффективно действующей обратной связи между центром принятия решений и объектом управления. Сфера применения: рыночные, кредитные, операционные риски, риск ликвидности. Механизм лимитирования рыночных рисков используется обычно по тем их видам, которые выходят за пределы допустимого для хозяйствующего субъекта уровня, т.е. по финансовым операциям, осуществляемым в зоне критического или катастрофического риска. Такое лимитирование реализуется путем установления соответствующих внутренних финансовых нормативов в процессе разработки политики осуществления различных аспектов деятельности предприятия. Суть лимитирования состоит в ограничении подверженности сознательно принимаемому риску определенной величиной, основанной на комплексном анализе экономической деятельности хозяйствующего субъекта. При этом объектами лимитирования могут быть как объемы активов и пассивов, так и отдельные контрагенты, операции компании, а также сотрудники, осуществляющие указанные операции.

Наиболее удобный и применяемый способ лимитирования рисков - установление лимитов на финансовые результаты с учетом стратегии компании. То есть, если принято решение о том, что максимальный уровень убытков ограничен, например 500 тыс. долл., то все объемные лимиты при интегрированном расчете должны соответствовать этому параметру. Установление таких широко распространенных в международной практике лимитов как stop-loss, stop-out, take profit и take out позволяют эффективно контролировать вышеназванные объекты лимитирования по установленному уровню убытков следующим образом:

- лимит stop-loss определяет, во-первых, максимальный размер убытков от одновременного снижения цен (доходности) по данному инструменту; во-вторых, при каком падении цен (доходности) за один рабочий день необходимо принимать решение о проведении дальнейших операций. Как правило, расчет данного лимита базируется на определении уровня VaR и устанавливается несколько ниже его расчетного уровня, для получения возможностей маневрирования;

- лимит stop-out устанавливается на сумму максимальный убытков по данному виду активов или пассивов или по портфелю в целом. При получении убытка, равного величине лимита, все операции прекращаются, и принимается решение о дальнейших действиях, например, реализации данного актива, или его реструктурировании. Данный лимит используется как ограничитель более высокого уровня, так как распространяется на ряд инструментов и предлагает максимальную оперативность процедур принятия решений и их исполнения. Лимит stop-out целесообразно определять или в стоимостных единицах или несколько ниже принятого уровня VaR;

- лимит take profit используется для определения максимального однодневного роста цен (доходности) по конкретному финансовому инструменту. Применение данного лимита удобно для того, чтобы при достижении максимального с точки зрения анализа результата банк мог бы

обезопасить себя от возможного последующего резкого снижения стоимости инструмента;

- лимит *take out* используется для определения максимального однодневного роста цен (доходности) по совокупному виду актива или пассива, или портфеля в целом.

Необходимо подчеркнуть, что механизм лимитирования рисков должен опираться не только на расчеты VaR, но и на сопоставление сравнительного уровня профиля «доходность-риск» по различным финансовым инструментам.

12.2. Особенности избежания риска.

Избежание риска. Это направление нейтрализации рисков является наиболее радикальным. Оно заключается в разработке таких мероприятий внутреннего характера, которые полностью исключают конкретный вид риска. К числу таких мер относятся:

- отказ от осуществления финансовых операций, уровень риска по которым чрезмерно высок;
- отказ от использования сложных финансовых схем;
- отказ от использования инновационных подходов и инструментов, консервативное ведение бизнеса. Эта мера позволяет избежать определенных рисков, связанных с применением новых технологий, однако порождает риск упущенной выгоды, а также потери конкурентных позиций на рынке.

Теперь о хеджировании. Напомним, что хеджирование в переводе означает «огораживание» или «ограждение» (в данном случае — от потерь). Концептуально этот способ снижения финансового риска представляет собой использование особых ценных бумаг, таких, как форвардные и фьючерсные контракты, опционы, свопы и др. Мы также ранее отмечали, что в отличие от спекулянтов, которые покупают и продают фьючерсы только с целью получения выигрыша, хеджеры совершают фьючерсные сделки, чтобы исключить рискованную позицию на спотовом рынке. Поэтому

хеджирование оказывается эффективным средством превентивного снижения инфляционных, валютных и процентных рисков.

12.3. Применение многоступенчатого хеджирования рисков инвестиционной деятельности

Последнее десятилетие XX в. характеризовалось кардинальными изменениями в мировой хозяйственной деятельности: усилилась экономическая интеграция на национальном и межнациональном уровнях, существенно возросла роль процессов перелива капитала в развитие национальных хозяйств, все большее влияние на развитие мирового хозяйства стала оказывать глобализация мировых финансовых рынков, сопровождаемая интенсивным развитием и изменением их институциональной структуры.

Нынешний этап развития мировых финансовых рынков связан с возникновением новых производных финансовых инструментов, предоставляющих возможности, ранее не доступные на рынке наличных активов, позволяющих эффективно регулировать рыночные риски, создавать желаемый профиль риска. Это весьма актуально для России, где проблемы хеджирования рисков традиционно стоят особенно остро.

До начала 1990-х гг. использование производных финансовых инструментов было направлено преимущественно на страхование рыночных рисков. Однако масштабные кризисные явления, произошедшие в последние годы на мировых финансовых рынках, заставляют задуматься о возможности эффективного хеджирования не только рыночных, но и кредитных рисков. Известно, что финансовые инструменты несут в себе целый ряд рисков. Например, заем с плавающей процентной ставкой в иенах, предоставленный американским банком японскому банку, содержит 3 основных вида рисков для американской стороны:

- валютный риск (один тип рыночного риска);
- процентный риск – риск изменения процентной ставки (второй тип рыночного риска);

- риск того, что японский банк не сможет исполнить свои обязательства по займу (кредитный риск).

Существуют также и другие риски: ликвидности, операционные, изменения законодательства, урегулирования расчетов. Они менее очевидные, чем рыночный или кредитный риски, но не менее важные. Одна из сторон договора может быть не готова нести все риски, связанные с этим соглашением. Например, американский банк может не захотеть нести валютный или кредитный риски.

Рынки производных финансовых инструментов как раз и позволяют каждому контрагенту независимо от другой стороны в сделке перегруппировать или устранить риски. Например, чтобы устранить валютный риск, американский банк может заключить соглашение типа «своп», которое позволяет обменять платежи в иенах на доллары по заранее фиксированному курсу. Для устранения процентного риска американский банк может заключить процентный «своп», по которому платежи по плавающей ставке (например, LIBOR) заменяются платежами по фиксированной процентной ставке. А для устранения кредитного риска американский банк может заключить контракт на рынке деривативов, который переносит риск дефолта на контрагента в сделке.

В действительности одновременное осуществление всех трех операций могло бы превратить эту иеновую ссуду с плавающей процентной ставкой в безрисковую ссуду в долларах и с фиксированной процентной ставкой. Перенос риска наиболее явно проявляется в операциях типа «своп», но эту же роль играют и другие деривативы (фьючерсы, форварды, опционы) и даже первичные ценные бумаги с элементами производных (конвертируемые облигации, варранты).

Хеджирование – новый способ компенсации возможных потерь от наступления финансовых рисков, который появился в России с развитием рыночных отношений. В общем виде хеджирование можно определить как страхование цены товара от риска либо нежелательного для продавца

падения, либо невыгодного покупателю увеличения, путем создания встречных валютных, коммерческих, кредитных и иных требований и обязательств. Таким образом, хеджирование используется предпринимательской фирмой с целью страхования прогнозируемого уровня доходов путем передачи риска другой стороне. В зависимости от вида используемых производных ценных бумаг выделяют несколько видов хеджирования финансовых рисков.

1. Хеджирование с использованием опционов, которое позволяет нейтрализовать финансовые риски по операциям с ценными бумагами, с валютой, реальными активами. В данном случае используется сделка с премией (опционом), которая уплачивается за право продать или купить в течение предусмотренного опционом срока ценную бумагу, валюту в обусловленном количестве и по оговоренной цене. Существуют 3 возможных способа хеджирования с использованием опционов:

1) хеджирование на основе опциона на покупку, который предоставляет право покупки по оговоренной цене;

2) хеджирование на основе опциона на продажу, который предоставляет право продажи по согласованной цене;

3) хеджирование на основе двойного опциона, который предоставляет одновременно право покупки или продажи соответствующего финансового инструмента по оговоренной цене.

2. Хеджирование с использованием фьючерсных контрактов. Фьючерсные контракты – это срочные, заключаемые на биржах сделки купли-продажи сырьевых товаров, золота, валюты, ценных бумаг по ценам, действующим в момент заключения сделки, с поставкой купленного товара и его оплатой в будущем. Принцип механизма хеджирования с использованием фьючерсных контрактов основан на том, что если предпринимательская фирма несет финансовые потери из-за изменения цен к моменту поставки как продавец валюты или ценных бумаг, то она выигрывает в тех же размерах

как покупатель фьючерсных контрактов на такое же количество валюты или ценных бумаг, и наоборот.

3. Хеджирование с использованием операции своп. Своп – торгово-финансовая обменная операция, в которой заключение сделки о купле (продаже) ценных бумаг, валюты сопровождается заключением контрсделки, сделки об обратной продаже (купле) того же финансового инструмента через определенный срок на тех же или иных условиях. Существуют несколько видов своп-операций:

1) своп с целью продления сроков действия ценных бумаг представляет собой продажу ценных бумаг и одновременную покупку такого же вида ценных бумаг с более длительным сроком действия;

2) валютная своп-операция заключается в покупке иностранной валюты с немедленной оплатой в национальной валюте с условием последующего обратного выкупа;

3) своп-операция с процентами состоит в том, что одна сторона (кредитор) обязуется выплатить другой проценты, получаемые от заемщика по ставке «либор» (ставка по краткосрочным кредитам, предоставляемым лондонскими банками другим первоклассным банкам в обмен на обратную выплату по фиксированной в договоре ставке).

Хеджирование как метод нейтрализации финансовых рисков в отечественной практике

получает все большее применение в процессе управления финансовыми рисками по причине достаточно высокой его результативности. Коммерческий банк, выдающий кредиты под фиксированную процентную ставку, подвержен процентному риску, если сроки выплат по кредитам и обязательствам не сбалансированы. Распространенным способом управления процентным риском за рубежом является использование производных финансовых инструментов: форвардных, фьючерсных, опционных контрактов, а также свопов и многопериодных опционных контрактов (флоров, кэпов и др.) При этом

банк-кредитор действует на рынке производных финансовых инструментов в качестве хеджера. Он использует данный рынок для управления риском и не ставит задачу получения основной прибыли от работы на нем.

Вместе с тем следует отметить, что использование указанных финансовых инструментов имеет ряд недостатков, в том числе следующие:

1) банк, применяя фьючерсные и форвардные контракты, не только страхуется от риска возможных потерь из-за изменения процентной ставки, но и ограничивает свою прибыль в случае благоприятного развития ситуации на рынке;

2) наличие открытой фьючерсной позиции требует от банка постоянного контроля за состоянием рынка производных финансовых инструментов и при необходимости своевременного внесения дополнительных денежных средств для поддержания позиции (внесения вариационной маржи).

При использовании опционов для хеджирования процентного риска не возникают проблемы, присущие фьючерсам и форвардам: при неблагоприятной конъюнктуре рынка потери банка ограничены величиной уплаченной продавцу опциона премии; не требуются дополнительные затраты после приобретения опциона (нет необходимости вносить вариационную маржу).

Но и использование опционов имеет свои недостатки:

1) приобретение опционов требует первоначальных затрат (необходимо платить продавцу контракта премию);

2) хеджирование риска на долгосрочный период с помощью опционов, представляющих собой, как правило, краткосрочные финансовые инструменты, является дорогостоящим делом. Кроме того, в требуемый момент в будущем ликвидность опционов с необходимой спецификацией может оказаться низкой.

Управление процентным риском в течение длительного временного интервала можно осуществить с помощью свопов и многопериодных

опционов, являющихся перспективными финансовыми инструментами для зарубежных и отечественного рынков.

Схема управления процентным риском с помощью кэпа предусматривает наличие на рынке трех основных участников. Во-первых, это коммерческий банк, выдающий долгосрочные кредиты под фиксированную процентную ставку и финансирующий эти кредиты за счет средств, непрерывно принимаемых на краткосрочный депозит под плавающую процентную ставку (например, привязанную к ставке LIBOR). Во-вторых, это вкладчики банка, за счет средств которых осуществляется финансирование ипотечных кредитов. В-третьих, это дилер по кэпам (многопериодным опционам «КОЛЛ»). Дилер за определенную плату (премию) может продать кэп нужной спецификации банку и обслуживать его в течение всего ипотечного периода в соответствии с заключенным договором.

В спецификации договора по кэпу указываются следующие основные параметры:

- 1) ставка-ориентир (reference rate) – ставка по депозитам (например, LIBOR);
- 2) ставка-потолок (ceiling rate) – какая-то фиксированная процентная ставка, например 6,86%;
- 3) условная основная сумма, которую страхует банк (national principal – NP) – сумма долгосрочных кредитов;
- 4) относительная длина расчетного периода (LPP).

Значение LPP зависит от выбора ставки-ориентира и частоты выплат. Например, для месячной ставки LIBOR, которая котируется в годовых процентах и на основе 360 дней в году, LPP представляет собой число в диапазоне от $28/360$ до $31/360$. При этом выплаты по кэпу будут осуществляться 1 раз в месяц, что обычно соответствует периодичности выплат по долгосрочному кредиту). В соответствии с договором при наступлении даты расчета (например, 1 раз в месяц) дилер по кэпам

выплачивает банку сумму CF (cash flow – денежный поток), если контрактная ставка-ориентир (например, LIBOR) превышает ставку-потолок:

$$CF = \max [LIBOR - \text{ставка-потолок}, 0] \times NP \times LPP.$$

Таким образом, банк может застраховать себя от процентного риска, связанного с возможностью превышения процентной ставки по депозитам некоторой фиксированной величины. В качестве платы за переданный риск банк должен заплатить дилеру премию в момент покупки кэпа. Факторы, влияющие на стоимость кэпа, – те же, что и факторы, определяющие премию по обычному опциону: текущий уровень и волатильность ставки-ориентира, значение ставки-потолка (цена исполнения кэпа), величина рыночной процентной ставки, период расчетов по кэпу. Кроме того, на премию влияет срок кэпа (период ипотечного кредитования). Чем больше срок, тем ценнее кэп.

Вопросы для самоконтроля:

1. В каких случаях следует отказаться от риска?
2. Какая группа методов управления рисками и какие конкретно методы непосредственно воздействуют на риск? Каким процедурам управления рисками они соответствуют?
3. Опишите метод отказа от риска. Обсудите условия применения метода по следующим параметрам рисков: однородность, массовость, вероятность и размер возможного ущерба, а также пороговые значения вероятности и размера возможного ущерба.
4. Изложите метод разделения риска. Обсудите условия применения данного метода.
5. Раскройте содержание и особенности диверсификации как метода снижения риска.
6. В чем заключается значение лимитирования как метода снижения риска?

7. Что означает метод аутсорсинга риска?

8. В чем заключается недостаток создания резервного фонда в организации?

Тема 13. Риск в сфере услуг

1. Отличительные особенности сферы услуг

2. Классификация рисков сферы сервиса

1. Отличительные особенности сферы услуг

В обиходе понятие услуга употребляется в самом широком смысле; под ней понимается действие, приносящее пользу (помощь) какому-либо субъекту. Что касается научной трактовки этой категории, то в основном различные точки зрения относительно понятия "услуга" заключаются в рассмотрении ее либо в качестве результата соответствующей трудовой деятельности, либо в качестве самой деятельности, либо в качестве сочетания деятельности и результата этой деятельности.

Своеобразие услуги как экономической категории состоит в том, что услуга представляет собой симбиоз процесса и результата. "Таким образом, услуга - это хозяйственная деятельность, направленная на удовлетворение потребностей заказчиков - физических и (или) юридических лиц - путем предоставления им духовных, социальных, материальных благ или создающая условия для потребления указанных благ. Услуга является специфическим продуктом, произведенным по требованию заказчика, и выражается в изменении условий потребления или изменении самого потребителя".

Услуга является конечным продуктом труда работников сферы обслуживания населения. Как продукт общественного разделения труда и происходящего в ходе него обмена, трудовой деятельностью различных слоев населения, услуга носит характер социально-экономической категории.

Существующие два способа оказания услуг (в форме товара или в качестве труда) обуславливают их деление на:

- материальные услуги, т.е. связанные с созданием новых и восстановлением утраченных потребительных стоимостей изделий;
- нематериальные услуги, т.е. направленные непосредственно на человека или окружающие его условия.



Рис.2. Особенности рынка услуг

Рисунок 18. Особенности рынка услуг

Однако независимо от этого деления оказание всех услуг предполагает осуществление целесообразной трудовой деятельности, полезный эффект которой состоит в удовлетворении потребностей человека. Общность цели и конечного продукта труда объединяют все виды услуг в сферу обслуживания населения, быстрое и успешное развитие которой проявляется как объективная закономерность общественного прогресса.

"Услуга удовлетворяет ту или иную потребность физических или юридических лиц; при наличии спроса услуга может быть продана и куплена,

что дает право утверждать, что услуга - это товар в его классическом понимании".

Сфера обслуживания населения - область общественного приложения труда, в которой в рамках существующего способа производства оказываются материальные и нематериальные услуги, способствующие более полному удовлетворению разнообразных потребностей человека.

Сфера обслуживания населения включает в себя совокупность отраслей экономики, занятых непосредственно удовлетворением потребностей людей в услугах.

Каждой отрасли сферы обслуживания присуще свое функциональное назначение в деле удовлетворения потребностей людей, но все они оказывают услуги, а значит, занимаются обслуживанием населения, т.е. доведением товаров и услуг до потребителя. Поэтому взаимоотношения с населением - общий признак и характерная черта деятельности любого предприятия сферы услуг.

Взаимоотношения предприятий сферы услуг с населением носят разносторонний характер, складываются по поводу количества и качества выполняемых работ, затрат времени потребителя на получение услуг, культуры обслуживания, цен на услуги и всегда проявляются в форме интересов.

Интересы населения состоят в получении всех необходимых, качественных и сравнительно недорогих услуг. При этом потребителям правомерно хочется, чтобы услуги предоставлялись своевременно и в удобной форме, максимально отвечали предъявляемым требованиям, вкусам и запросам.

Интересы предприятий сферы обслуживания заключаются в оказании населению большего количества услуг по выгодным для них ценам с минимальными затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Наиболее полное сочетание интересов населения и предприятий сферы обслуживания, необходимое с народнохозяйственной точки зрения, требует

осуществления систематической целенаправленной деятельности по упорядочению взаимоотношений между ними с целью достижения наибольшей социально-экономической эффективности оказываемых услуг. Свое конкретное выражение эта деятельность на предприятиях находит в организации обслуживания населения.

Организация обслуживания - система мероприятий, направленных на более полное удовлетворение потребностей населения в услугах с меньшими затратами ресурсов предприятий.

Одна из самых больших перемен, произошедших в последнее время в области технологий организаций, - это рост сектора услуг. Технологии сервиса отличаются от промышленных технологий, и для их правильной работы также нужна определенная структура организации.

Если промышленные компании достигают своих главных целей, производя материальную продукцию, то организации, принадлежащие к сфере услуг (сервису), выполняют свою главную задачу, производя и поставляя различные услуги, такие как пошив и ремонт одежды, ремонт и техническое обслуживание бытовой техники, химическая чистка одежды, образование, общественное питание, здравоохранение, перевозки. Исследования организаций сервиса фокусируются, в основном, на тех чертах, которые присущи только сервисным технологиям.

Наиболее очевидное различие состоит в том, что продукция технологий сервиса – это неосязаемый результат тогда как промышленная фирма производит осязаемый продукт, например, холодильники. Услуга абстрактна и часто представляет собой знания и идеи, а не физически существующий товар.

Таким образом, если продукцию промышленного предприятия можно сохранять на складах для последующей реализации, в сфере услуг производство и продажа происходят одновременно. Например, человек приходит к своему врачу или адвокату, или студенты и преподаватели собираются в аудиториях.

Услуга - это неосвязаемый продукт, который не существует до тех пор, пока не востребован покупателем. Этот продукт нельзя положить на склад, сохранить для последующего использования или увидеть, как можно увидеть товар, готовый к отправке в магазины. Если услуга не потребляется сразу же после ее производства, она исчезает. Это, как правило, означает, что предприятия сферы услуг являются трудоемкими и наукоемкими, им требуется большое количество специально обученных работников, чтобы удовлетворять нужды потребителей, тогда как промышленные фирмы чаще бывают капиталоемкими, построенными на основе массового производства, непрерывного процесса или передовых промышленных технологий.

В сфере услуг прямой контакт между покупателями и работниками предприятия обычно имеет большое значение, а в промышленных компаниях прямые взаимодействия с потребителем работников, принадлежащих к техническому ядру, крайне редки. Такие прямые контакты означают, что человеческий фактор (работники) становится чрезвычайно важным на предприятиях сервиса.

Большинство людей никогда не встречаются с рабочими, собирающими для них автомобиль, однако, непосредственно общаются с мастером автомобильного центра, который ремонтирует им машину. И отношение этого продавца к клиенту, также как и отношение врача, юриста или парикмахера, влияет на то, как клиент будет воспринимать качество оказанной ему услуги, и насколько он будет удовлетворен. Оценка качества услуги зависит от индивидуального восприятия, качество услуги нельзя измерить количественно, как качество физически существующего продукта. Другая характеристика, воздействующая на степень удовлетворенности потребителя и на его восприятие качества услуги, это быстрота предоставления услуги. Услуга должна быть предоставлена тогда, когда клиент хочет ее получить и нуждается в ней.

Для сервисных предприятий всегда было характерно выпускать продукцию, ориентированную на потребителя, то есть предоставлять именно те услуги, которые хочет получить и в которых нуждается потребитель.

Например, если вы придете в парикмахерскую, мастер не станет автоматически делать вам точно такую же стрижку, какую он делал трем предыдущим клиентам. Он подстрижет вас так, как вы его попросите. Тем не менее, тенденция массовой ориентации на потребителя, ставшая причиной революционных изменений в промышленности, оказала значительное воздействие также и на сферу услуг. Потребитель стал более требовательным по отношению к тому, что можно назвать хорошей услугой.

Одно из свойств технологий сервиса, заметно влияющее на структуру и систему контроля организации, - это то, что работники технического ядра должны находиться близко к потребителю.

Воздействие прямого контакта с покупателем на структуру организации проявляется в использовании пограничных связующих ролей и в структурном рассредоточении сервисных организаций. Пограничные связующие роли широко применяются в промышленных фирмах для обслуживания покупателей и для сглаживания несоответствий между различными частями технического ядра.

На предприятиях сферы услуг эти роли имеют меньшее значение, поскольку услуга - неосязаемый продукт и не может передаваться через специальных лиц, назначенных для пограничных контактов. Таким образом, потребители услуг должны непосредственно взаимодействовать с работниками технического ядра, например, с врачом или парикмахером.

Сервисная фирма имеет дело с информацией и неосязаемой выходной продукцией, и поэтому ей далеко не всегда выгодно быть крупной. Наибольшая экономия достигается при делении организации на множество мелких единиц, которые будут находиться как можно ближе к потребителю.

Так, например, предприятиям быстрого питания следует предлагать свою продукцию везде, где собираются люди, -- в аэропортах, в залах

супермаркетов, в студенческих городках и прямо на улицах. Промышленные фирмы, наоборот, склонны сосредоточивать все производство на одной территории, где есть сырье и свободная рабочая сила. Крупные промышленные компании получают экономические преимущества за счет того, что они могут приобретать дорогую технику и выпускать большие партии изделий.

Сервисные технологии также оказывают влияние на внутренние организационные характеристики, связанные с управлением и контролем в организации. В первую очередь, квалификация работников технического ядра должна быть выше. Для того чтобы иметь дело с проблемами клиентов, служащим требуется гораздо больше знаний и умения понимать и анализировать, чем для выполнения отдельных механических операций.

Некоторые организации сферы услуг дают своим работникам знания и свободу самостоятельно принимать решения и делать то, что они считают нужным для удовлетворения потребителя, тогда как другие разрабатывают правила обслуживания клиентов. Но в любом случае работники сферы услуг, наряду с технической подготовкой, должны обладать и навыками общения с людьми. Из-за того, что уровень квалификации работников выше, а структура рассредоточена, решения в сервисных организациях обычно принимаются децентрализованно, и формализованность обычно меньше.

Понимание природы сервисных технологий помогает менеджерам подобрать соответствующие друг другу стратегию, структуру и управленческие процедуры, которые могут существенно отличаться от тех, которые подходят для основанной на продукции или традиционной промышленной технологии. К тому же, как упоминалось выше, промышленные компании сейчас уделяют все более пристальное внимание сервису, и их менеджеры могут воспользоваться описанными здесь концепциями и идеями для усиления этой стороны деятельности своей организации.

2. Классификация рисков сферы сервиса

Основываясь на вышеизложенном, далее в работе, будет приведена классификация рисков, характерных для деятельности предприятий сферы сервиса.

1. По сфере возникновения отраслевые риски сферы сервиса можно подразделить на внешние и внутренние.

К внешним относятся риски, непосредственно не связанные с деятельностью предпринимателя. Речь идет о непредвиденных изменениях законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность, изменениях в налогообложении, ликвидации предприятий из-за предписания государственных органов. Источником внутренних рисков является сама предпринимательская фирма. Эти риски возникают в случае неэффективного менеджмента, ошибочной маркетинговой политики, а также в результате внутрифирменных злоупотреблений.

2. В зависимости от видов услуг, оказываемых предприятиями сферы сервиса, можно выделить производственный, коммерческий, финансовый риски и риск, возникающий при постановке миссии и целей фирмы.

Производственный риск связан с производством услуг, продукции и осуществлением любых видов производственной деятельности, осуществляемой в организациях сферы сервиса.

Технический риск определяется степенью организации производства, проведением превентивных мероприятий, возможностью проведения ремонта оборудования силами фирмы, внедрением новых технологий.

Риск технологий производства происходит из-за снижения объемов производства вследствие поставки некачественного сырья (раствор для химчистки); износа оборудования; простоя оборудования и потери рабочего времени из-за отсутствия клиентов; отсутствия исходных материалов; уменьшения спроса в связи с недостаточным качеством услуги, из-за технологических сбоев.

Увеличение расходов материальных затрат в результате перерасхода материалов, сырья, топлива и т.д.; рост фонда оплаты труда за счет превышения намеченной численности работников либо за счет выплат более высоких зарплат.

Риск нанесения ущерба персоналу как следствие возникающих аварийных ситуаций, наиболее присущ предприятиям, оказывающим услуги по химической чистке одежды и стирке белья.

Риски, связанные с реализацией услуг: потери товара (услуги), потери качества товара в момент оказания услуги, отказ от выполненной услуги, транспортировка заказов.

Коммерческий риск -- это риск, возникающий в процессе реализации услуг, что играет существенную роль в достижении финансовых результатов организаций сферы сервиса. Рассмотрим его основные виды и причины возникновения.

Контактный риск (риск обслуживания заказчика) возникает при обслуживании клиента (время и этика обслуживания); при приеме заказа (информация, отсутствие расходных материалов, неожиданно высокая цена); при выдаче заказа (плохое качество оказанной услуги); быстрота предоставления услуги; ориентация на потребителя (новые формы обслуживания).

Снижение объемов реализации услуг в результате резкого падения спроса, продвижения услуги к заказчику, конкуренции, ограничений на выполнение услуг, повышения закупочных цен расходных материалов, а, следовательно, и повышения цены услуг.

Риск недостаточной сегментации рынка приводит к уменьшению притока заказчиков, следствием чего является изменение объема реализации услуг.

Риск размещения предприятий сферы сервиса связан с выбором места для предприятия, что способствует расширению сферы услуг, предоставляя потребителям лучшие удобства в обслуживании и экономию времени.

К дополнительным рискам отнесем риск ошибок менеджера, связанный с недостаточной квалификацией, слабой организацией менеджмента, отсутствием цели; риск недовольства работников, обусловленный несовершенством оплаты труда, запущенностью социальных проблем, отсутствие перспектив роста; риск несчастных случаев, связанный с плохими условиями труда, несоблюдением правил техники безопасности.



Рисунок 19. Модель управления рисками в сфере услуг

К рискам, присущим постановке миссии и целей фирмы мы отнесли риск неправильного определения миссии фирмы, риск непонимания или неприятия миссии и целей организации ее членами, риск неправильной передачи информации о поставленных миссией и целями задач, риск

изменения внешней и внутренней среды фирмы во времени и риск реализации миссии.

Финансовые риски проявляются в сфере отношений организаций сферы сервиса с банками, кредитными организациями, налоговой инспекцией и другими финансовыми институтами. Сюда можно отнести риск падения платежеспособности населения, приводящий к уменьшению спроса и, следовательно, к снижению прибыли; кредитные риски следует рассматривать как риски, связанные с возможностью не возврата суммы кредита и процентов по ним, и риск неполучения кредита в ближайшее время, что ведет к невозможности расширения и модернизации предприятия.

Тема 14. Особенности управления внутренними административными рисками

- 14.1 Управленческие дисфункции как причина возникновения внутренних рисков.
- 14.2 Управление техническими и производственными рисками.
- 14.3 Особенности управления социальными рисками.
- 14.4 Психологические риски.
- 14.5 Конкретные методы управления рисками.

14.1 Управленческие дисфункции как причина возникновения внутренних рисков

Внутренними считаются риски, возникающие в рамках конкретной организации и непосредственным образом связанные с деятельностью ее менеджеров и рядовых работников. Поскольку указанные риски, как правило, являются следствием нерациональной управленческой деятельности и оказывают существенное влияние на эффективность работы аппарата управления (администрации) предприятия, вполне правомерно применять к ним термин "административные риски".

Основной предпосылкой возникновения административных рисков являются управленческие (административные) дисфункции. Управленческие дисфункции по своей сути представляют собой явление прямо

противоположное функциям управления. Если функции управления представляют собой обособленные виды деятельности, осуществляемые менеджером и направленные на достижение целей организации, то **административные дисфункции** — это спонтанно возникающие в организации виды деятельности, мешающие достижению целей ее функционирования.

Основными причинами возникновения управленческих дисфункций обычно являются:

- ♦ некорректная формулировка миссии и целей функционирования организации;
- ♦ неточное или неполное понимание содержания миссии и целей функционирования организации руководителями среднего звена и непосредственными исполнителями;
- ♦ плохо налаженные процессы внешних и внутренних коммуникаций;
- ♦ нерациональная организация управленческого и исполнительского труда,
- ♦ низкий уровень технического обеспечения производства;
- ♦ дефицит информации, необходимой для принятия управленческих решений;
- ♦ неоправданно частое применение методов отрицательного (негативного) стимулирования;
- ♦ недостаточно четкое разграничение полномочий и ответственности;
- ♦ двоевластие (организационная шизофрения). Система классификации административных рисков приведена на рис. 14.1.



Рисунок 20. Основные виды административных рисков



Схема управления рисками



Рисунок 21 Схема управления рисками

Как показано на рисунке, всю совокупность административных рисков можно разделить на три основные группы.

Первую группу образуют **технические риски**. Они относятся к группе производственных рисков и непосредственно связаны с нерациональной организацией труда, плохой технической оснащённостью и низким уровнем квалификации персонала.

В состав второй группы входят **социальные риски**. Их возникновение обычно является следствием недостаточно четкой организации процессов коммуникации и выражается в различного рода конфликтах.

Основу третьей группы составляют психологические риски. Причиной их возникновения являются стрессы и их радикальное негативное проявление — дистрессы. Они возникают в условиях нестабильной социально-психологической обстановки в коллективе, либо в ситуациях кризиса.

В отличие от внешних рисков, внутренние возникают в рамках самой организации, благодаря чему руководители имеют возможность влиять на них непосредственным образом. Поэтому для управления административными рисками обычно используются методы прямого воздействия, такие как административные, распорядительные, дисциплинарные, социальные, психологические и т. п.

14.2 Управление техническими и производственными рисками

Эффективная предпринимательская деятельность, как правило, сопряжена с освоением новой техники и технологии, поиском резервов, повышением интенсивности производства. Однако внедрение новой техники и технологии ведет к опасности техногенных катастроф, причиняющих значительный ущерб природе, людям, производству. В данном случае речь идет о **техническом риске**.

Технический риск определяется степенью организации производства, проведением превентивных мероприятий (регулярной профилактики оборудования, мер безопасности), возможностью проведения ремонта оборудования собственными силами предпринимательской фирмы.

К техническим рискам относятся:

- ♦ вероятность потерь вследствие отрицательных результатов научно-исследовательских работ;

- ♦ вероятность потерь в результате недостижения запланированных технических параметров в ходе конструкторских и технологических разработок;

- ♦ вероятность потерь в результате низких технологических возможностей производства, что не позволяет освоить результаты новых разработок;

- ♦ вероятность потерь в результате возникновения при использовании новых технологий и продуктов побочных или отсроченных во времени проявления проблем;

- ♦ вероятность потерь в результате сбоев и поломки оборудования и т. д.

С техническими рисками очень тесно связаны производственные.

Производственный риск возникает в процессе осуществления любых видов производственной деятельности, в процессе которой предприниматели сталкиваются с проблемами неадекватного использования сырья, роста себестоимости, увеличения потерь рабочего времени, использования новых методов производства. К основным причинам производственного риска относятся:

- ♦ снижение намеченных объемов производства и реализации продукции вследствие снижения производительности труда, простоя оборудования, потерь рабочего времени, отсутствия необходимого количества исходных материалов, повышенного процента брака производимой продукции;

- ♦ снижение цен, по которым планировалось реализовывать продукцию или услугу, в связи с ее недостаточным качеством, неблагоприятным изменением рыночной конъюнктуры, падением спроса;

- ♦ увеличение расхода материальных затрат в результате перерасхода материалов, сырья, топлива, энергии, а также за счет увеличения

транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других побочных расходов;

- ♦ рост фонда оплаты труда за счет превышения намеченной численности либо за счет выплат более высокого, чем запланировано, уровня заработной платы отдельным сотрудникам;

- ♦ увеличение налоговых платежей и других отчислений в результате изменения ставки налогов в неблагоприятную для предпринимательской фирмы сторону и их отчислений в процессе деятельности;

- ♦ низкая дисциплина поставок, перебои с топливом и электроэнергией;

- ♦ физический и моральный износ оборудования отечественных предприятий.

Особое место в системе производственных рисков занимают сбои и ошибки в работе персонала. Указанная выше проблема безусловно является одним из основных негативных факторов производственной деятельности и требует пристального внимания со стороны руководителей всех уровней управления. Наиболее важное значение здесь имеет отношение менеджеров к ошибкам своих подчиненных. Такое отношение может принимать две основные взаимно противоположные формы: конструктивную и деструктивную.

К сожалению, большинство руководящих работников придерживается именно деструктивного отношения. С позиций деструктивного подхода ошибки исполнителей рассматриваются как чуждый элемент, не свойственный нормальному производственному процессу, а поэтому от них необходимо избавляться как можно быстрее. На первый взгляд подобное утверждение представляется вполне логичным. Ведь ошибки рядовых исполнителей почти всегда влекут за собой убытки и в конечном итоге могут привести к значительному снижению эффективности предприятия.

Однако следует иметь в виду, что любая деятельность человека всегда тем или иным образом связана с ошибками если не реальными, то, по крайней мере, потенциальными. Таким образом, ошибки персонала являются

скорее неотъемлемым объективным элементом любого трудового процесса, а стремление избавиться от них равнозначно стремлению избавиться от самой производственной деятельности. Проиллюстрируем это на простом примере.

Допустим, на одном из участков сборочного цеха уровень брака существенно выше, чем в среднем по предприятию. Начальнику цеха необходимо срочно принять меры, т.е. отдать соответствующее распоряжение мастеру участка. В зависимости от отношения начальника цеха к ошибкам своих подчиненных указанное распоряжение может быть сформулировано различным образом. Если начальник цеха относится к браку деструктивно, то цель, поставленная им перед мастером участка, будет иметь примерно следующее содержание: "снизить уровень брака" (иными словами: "избавиться от брака"). Почему данный вариант формулировки цели является деструктивным? Да потому, что требует от руководителя подразделения устранения неотъемлемого элемента подчиненного ему подразделения. Отрицательные аспекты подобной формулировки цели заключаются в следующем.

Во-первых, с чисто психологической точки зрения ориентация человека на любой отрицательный фактор неизбежно ведет к тому, что человек будет подсознательно к этому фактору стремиться. В рассматриваемом примере ориентация мастера участка на брак, даже сопровождающаяся требованием его ликвидировать, приведет к тому, что мастер будет думать в первую очередь именно о браке, а следовательно, неосознанно к нему стремиться.

Во-вторых, деструктивная постановка цели, как правило, сопровождается негативной мотивационной установкой, предусматривающей наказание работника в случае невыполнения или ненадлежащего выполнения им полученного задания. В этом случае на первый план выходит чувство страха перед браком, которое может возникнуть как у мастера участка, так и у непосредственных исполнителей работы. Опасаясь возможного наказания за допущенные ошибки, люди будут находиться в состоянии постоянного

напряжения, т. е. дистресса. А это никоим образом не способствует повышению эффективности и качества трудовой деятельности.

В-третьих, устранить брак можно совершенно различными способами. С одной стороны, можно усовершенствовать технологию производства или повысить уровень квалификации работников, а с другой — можно просто отказаться от выпуска продукции. И в том и в другом случае цель будет достигнута.

Разумеется, в приведенном примере поставленная цель элементарна и любой среднестатистический работник самостоятельно сможет скорректировать ее в своем сознании и совершить адекватные действия. Однако в случаях, когда речь идет об осуществлении сложных глобальных программ, таких как освоение новых рынков, разработка принципиально новых видов продукции и т.п., подчиненные не всегда смогут правильно понять смысл требований руководителя.

К примеру, если при освоении нового рынка сбыта руководитель организации поставит перед своими подчиненными задачу минимизировать негативное воздействие конкурирующих фирм, то с чисто психологической точки зрения основная доля усилий исполнителей будет направлена не на повышение конкурентоспособности компании, а на изучение деятельности фирм-конкурентов и разработку способов нанесения им вреда. Очевидно, что такие действия организации на новом рынке рано или поздно неизбежно вызовут аналогичную ответную реакцию.

Таким образом, ставя перед подчиненными деструктивные цели, руководитель заранее закладывает в программу их действий потенциальную возможность причинения вреда организации. И чем больше ставится деструктивных целей перед работниками, тем чаще требуется регулирующее вмешательство руководителя в процесс выполнения производственных заданий. Принимая во внимание вышеизложенное, в нашем случае более предпочтительно сформулировать цель так: "принять меры к повышению качества выпускаемой продукции". Подобная формулировка цели

обеспечивает ориентацию мастера участка и подчиненных ему работников на более тщательное и добросовестное выполнение своих должностных обязанностей. Люди будут в первую очередь думать не о том, как не допустить ошибок, а о том, как повысить эффективность и качество своего труда.

Повысить производственный эффект, получаемый за счет конструктивной формулировки цели, можно, подкрепив ее позитивной мотивационной установкой. Смысл позитивной мотивационной установки заключается в удовлетворении руководителем каких-либо насущных потребностей подчиненного в случае успешного выполнения им полученного задания. Примерами позитивных мотивационных установок могут служить повышение заработной платы, выплата премии, повышение по службе, предоставление возможности для дальнейшего обучения и повышения квалификации и т.п.

Применение вышеназванных мер позволяет руководителю не бороться с ошибками персонала, а управлять ими, поддерживая количество брака и сбоев на оптимально допустимом уровне. Обеспечивается это за счет возникновения и развития в организации системы саморегулирования.

Однако система саморегулирования, возникающая благодаря конструктивной формулировке цели, подкрепленной позитивной мотивационной установкой, достаточно эффективный, но далеко не единственный элемент системы управления ошибками персонала. Другим, не менее важным элементом, может стать автоматизированная система защиты от сбоев.

Автоматизированная система защиты от сбоев может быть организована тремя основными способами:

1. Полная замена живого труда машинным.
2. Дублирование отдельных операций ручного труда.
3. Автоматизированный контроль за трудовой деятельностью человека с целью устранения его возможных ошибок.

Замена живого труда машинным может осуществляться по двум направлениями: механизация труда и автоматизация труда.

Механизация труда представляет собой замену ручного труда рабочих деятельностью машин и механизмов. Автоматизация позволяет переложить на плечи машин интеллектуальный труд человека, в том числе управленческие функции. В практике управления современным производством механизация и автоматизация находят свое отражение в использовании станков с числовым программным управлением, автоматов, роботов, гибких производственных комплексов и т.п. При этом обеспечивается полная замена менее надежного фактора производственного механизма, т.е. человека, более надежным фактором, т.е. машинами и автоматами.

Метод дублирования позволяет повысить степень надежности производственного механизма, не исключая из него человека полностью. Он предполагает замену живого труда машинным не на протяжении всего производственного цикла, а лишь в отдельных случаях. Наглядным примером систем дублирования могут служить автоматизированные устройства управления, широко используемые практически на всех видах авиационного и воздушного транспорта. Такие устройства в определенных ситуациях берут на себя функции рулевого, позволяя экипажу отдохнуть или заняться решением других, более важных проблем.

Применение автоматизированных систем контроля за деятельностью персонала предоставляет руководителю организации возможность снизить количество брака и сбоев, вообще не исключая человека из производственного процесса. Подобные системы широко используются в работе с компьютерной техникой, например автоматическая проверка правописания в программе Microsoft Word, а также в управлении сложными производственными комплексами. Это позволяет разрядить психологическую обстановку в рабочей зоне за счет формирования и у руководителей, и у исполнителей уверенности в надежности своего труда.

Обобщая вышеизложенное, можно утверждать, что для обеспечения должной эффективности и надежности трудовой деятельности персонала руководитель любой организации должен придерживаться принципа "право на ошибку". Сущность указанного принципа состоит в том, что менеджер должен спокойно воспринимать возможные ошибки своих подчиненных, стремясь не ликвидировать их, а управлять ими с целью поддержания количества сбоев и брака на оптимально допустимом уровне.

Для реализации принципа "право на ошибку" в практической деятельности организации руководителю следует:

- ◆ Формулировать цели, касающиеся обеспечения качества продукции и эффективности производственной деятельности персонала конструктивным образом.

- ◆ Сопровождать постановку целей и задач мотивационными установками, гарантирующими исполнителю работы адекватное и справедливое вознаграждение за добросовестное исполнение своих должностных обязанностей в виде повышения заработной платы, выплаты премии, продвижения по службе и т.п.

- ◆ Создавать и поддерживать во внутренней среде организации необходимые условия для формирования, развития и нормального функционирования системы саморегулирования трудовой деятельности персонала.

- ◆ Принимать меры по созданию в организации автоматизированной системы защиты от сбоев на основе автоматизации, механизации, дублирования, контроля и корректирования наиболее сложных и ответственных операций физического и интеллектуального труда работников.

- ◆ Осуществлять постоянный контроль за обеспечением в пределах рабочей зоны благоприятного социально-психологического климата.

Ключевые положения принципа "право на ошибку" позволяют говорить о наличии нового объективного закона управления, который можно обозначить как закон надежности трудовой деятельности.

Согласно указанному закону, чем меньше исполнитель трудовой деятельности думает о потенциальной возможности совершить ошибку, тем меньше вероятность фактического совершения такой ошибки. И наоборот: чем больше работник опасается совершить ошибку, тем выше вероятность ее совершения.

14.3 Особенности управления социальными рисками

Основу социальной группы административных рисков составляют внутриорганизационные конфликты.

В наиболее общем виде конфликт можно определить как столкновение людей или социальных групп с противоречивыми интересами.

Конфликты выполняют не только отрицательную, но и положительную роль. Они "встряхивают" коллектив, спасают организацию от "загнивания".

Любой конфликт начинается с **конфликтной ситуации**, которая состоит из участников конфликта и объекта конфликта, т. е. причины, из-за которой оппоненты вступают в противоборство.

Оппоненты вступают в конфликт, обладая разной силой, которая и определяет возможность победы. Характеристика этой силы называется **рангом оппонента**. **Оппонентом 1-го ранга** называют человека, выступающего от собственного имени и преследующего собственные цели. **Оппонентом 2-го ранга** называют личность, преследующую групповые цели. **Оппонентами 3-го ранга** — группы, организации и т.п.

В зависимости от состава конфликтующих сторон психологи выделяют четыре основных вида конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой.

Внутриличностный конфликт возникает в силу того, что требования организации не совпадают с личностными потребностями. **Межличностный**

представляет собой психологическое столкновение людей с разными взглядами. Межличностные конфликты, возникающие в системе управления организации, делятся на две основные группы: горизонтальные и вертикальные.

Конфликт между личностью и группой — возникают, когда личность имеет интересы и позиции, отличные от интересов всей группы.

Межгрупповые конфликты возникают между формальными и неформальными социальными группами, действующими в рамках организации.

Ключевую роль в процессе управления конфликтами играет направление их развития.

В зависимости от направления развития конфликты могут подразделяться конструктивные и деструктивные. **Конструктивными** считают конфликты, возникновение и развитие которых способствует укреплению организации и достижению ее целей. Конфликты, мешающие достижению целей организации или ведущие к ликвидации ее структурных подразделений, называют деструктивными.

Направление развития конфликта, как правило, не зависит от причины его возникновения или от состава участников. Оно определяется в первую очередь позицией и ролью руководителя организации. Любой конфликт может принять конструктивную или деструктивную форму в зависимости от отношения к нему менеджера.

В рамках управления конфликтами менеджер может применять три основных приема:

1. **Поддержание нейтралитета** — применяется в случаях, когда конфликт и без вмешательства руководителя принимает конструктивную форму и способствует достижению целей организации. Например, когда два сотрудника спорят о том, как лучше выполнить производственное задание.

2. **Компромисс** — позволяет трансформировать деструктивный конфликт в конструктивный. Применяется в случаях, когда обе стороны убеждены, что причина спора непринципиальна и примирение возможно.

3. **Силовое вмешательство** — используется руководителем для нейтрализации деструктивных конфликтов, которые в силу объективных причин не могут быть трансформированы в конструктивные. Например, сотрудников, испытывающих друг к другу глубокую личную неприязнь, целесообразно в принудительном порядке перевести на работу в разные подразделения организации.

14.4 Психологические риски

Прежде всего, несколько слов о том, что же такое стресс. Проводя теоретические и практические занятия по управлению стрессами, часто приходится слышать высказывания типа: "Вы еще не видели настоящих стрессов", "мы Вам продемонстрируем, какие бывают стрессы" и т. п. Сам смысл подобных выражений свидетельствует о том, что их авторы абсолютно не понимают смысл такого простого психологического понятия, как стресс.

Дело в том, что стресс сам по себе представляет явление исключительно виртуальное, которое нельзя ни увидеть, ни продемонстрировать. Чтобы понять это, достаточно привести определение стресса. Стресс — это состояние напряженности, возникающее у человека под влиянием внешних воздействий.

Из приведенного выше определения следует, что **стресс** представляет собой термин, определяющий одно из двух радикальных состояний человеческого организма, а именно — максимальное напряжение. Состояние организма, противоположное стрессу, — это релаксация, т. е. полное расслабление.

Таким образом, стресс, так же как и релаксация, — понятие качественное, не поддающееся визуальному наблюдению. Увидеть и оценить

можно не сам стресс, а только его последствия: изменения в мышцах, составе крови, характере реакций и т. д.

В отличие от конфликтов и сбоев, представляющих собой хотя и объективные, но не вполне желательные элементы трудовой деятельности, стрессы исключительно полезны. Подобное утверждение может выглядеть парадоксально, однако его справедливость можно легко доказать, приведя простой пример.

Допустим, человек переходит проезжую часть. И вдруг из-за угла появляется автомобиль, несущийся на большой скорости. Человек резко отскакивает в сторону, благодаря чему остается невредимым. Очевидно, что в данной ситуации человек испытал стресс, который позволил ему уцелеть, а быть может, и спас ему жизнь. Таким образом, можно утверждать, что стресс является неотъемлемым и очень важным элементом механизма выживания человека. Он был сформирован в процессе эволюции как инструмент, обеспечивающий сохранение биологического вида в жестокой конкурентной борьбе.

Стресс позволяет человеку в кратчайший срок мобилизовать ресурсы организма и использовать их с максимальной отдачей. Рациональное отношение к стрессу может позволить руководителю использовать его преимущества для повышения производительности и качества труда в случаях, когда это необходимо.

Основная причина негативного отношения к стрессам в настоящее время заключается в следующем. С развитием общества существенно изменились и условия жизнедеятельности отдельного человека. Если в первобытных условиях механизм стресса действовал безотказно и в полной мере, то современная жизнь накладывает на него серьезные ограничения.

Например, когда первобытный человек замечал движущегося в его сторону хищника (т.е. испытывал внешнее воздействие), то его организм автоматически приходил в состояние повышенного тонуса (т.е. стресса). После этого человек либо сам нападал на хищника, либо убегал от него (т.е.

совершал какие-либо активные действия, направленные на сохранение собственной жизни). Если человеку удавалось спастись, и он понимал, что опасность миновала, то его организм естественным образом расслаблялся (т.е. входил в состояние релаксации).

Таким образом, в структуре механизма нормального стресса присутствуют четыре основных элемента (см. рис. 8.2), а именно:

- ◆ внешнее воздействие, которое может быть как отрицательным, так и положительным;
- ◆ состояние напряженности, возникающее в организме человека под влиянием внешнего воздействия;
- ◆ активное действие, т.е. реакция на внешнее воздействие;
- ◆ расслабление (или релаксация).



Рисунок. 21. Механизм стресса

В зависимости от причины возникновения выделяют два вида стресса: физиологический и психологический.

Физиологический стресс возникает вследствие накопления критической массы усталости или иных физических воздействий на организм человека (отравление алкоголем, вредные излучения, громкие звуки и т. п.).

Психологический стресс в свою очередь делится на эмоциональный и информационный. Причиной эмоционального стресса могут послужить яркие переживания человека, а информационный стресс имеет место в случае перегрузки мозга различного рода информацией.

В условиях современного общества человек далеко не всегда имеет возможность полностью реализовать механизм стресса. К примеру, если вы пришли домой после ночной смены и решили немного вздремнуть, и вашим соседям непременно в это время взбрело в голову включить музыкальный центр на полную мощность. У вас наверняка возникает вполне справедливое желание разбить этот музыкальный центр о голову соседа или, по крайней мере, высказать ему все, что вы о нем сейчас думаете. Однако на практике это желание может реализовать далеко не каждый. Поэтому, как правило, вы себя сдерживаете и просто терпите это неудобство, либо идете и вежливо попросите соседа убавить громкость.

Таким образом, в данном случае мы имеем первый элемент стресса, т.е. внешнее воздействие, и второй элемент — состояние напряжения. Третий и четвертый элементы блокируются в силу необходимости соблюдения человеком установленных в обществе норм поведения. Не совершая активных действий, человек лишает себя возможности быстро расслабиться. В случае, когда отрицательные внешние воздействия имеют место в жизни человека в течение длительного промежутка времени, то в организме возникает хроническое состояние напряжения, т.е. **дистресс** (см. рис. 15.3).



Рисунок. 22. Механизм возникновения дистресса

В отличие от стресса дистресс вреден, и даже опасен для человека. Он чреват такими негативными последствиями, как различного рода заболевания, замедленная реакция организма на воздействие факторов внешней среды, нарушение нормального ритма мыслительных и нервных процессов, происходящих в организме и т.п.

В рамках хозяйственной организации нейтрализовать дистрессы и их негативные последствия можно двумя основными способами:

1. Внести изменения в систему управления, чтобы ликвидировать базу стрессов и минимизировать их количество.

2. Принимать конкретные меры индивидуального характера для нейтрализации негативных последствий возникающих стрессов.

Профилактика стрессов должна осуществляться по самым разнообразным направлениям: начиная с образа жизни каждого отдельно взятого работника и заканчивая глобальными проблемами организации управленческих и производственных процессов на предприятии.

Образ жизни — это повседневная жизнь человека с раннего утра до позднего вечера, каждую неделю, каждый месяц, каждый год. Составными частями активного и релаксационного образа жизни являются и начало трудового дня, и режим питания, и двигательная активность, и качество отдыха и сна, и взаимоотношения с окружающими, и реакция на стресс, и многое другое. Именно от этих факторов зависит, каким будет образ жизни каждого работника организации — здоровым, активным или же нездоровым, пассивным. Немаловажную роль в этом играет отношение руководства к организации досуга работников фирмы.

Если менеджеру удастся положительно повлиять на основные жизненные принципы своих подчиненных, добиться того, чтобы релаксация и концентрация стали составной частью их образа жизни, то его работники станут более уравновешенными и будут более спокойно реагировать на стрессогенные факторы. Любой работник должен знать, что он в состоянии сознательно воздействовать на те или иные процессы, происходящие в организме, т.е. обладает способностью ауторегуляции.

В рамках организации в целом предотвратить возникновение стрессов возможно за счет более рациональной и эффективной организации труда. Чем меньше на предприятии будет возникать нестандартных внеплановых ситуаций, тем ниже будет уровень стрессов.

Существуют различные подходы и к нейтрализации негативных последствий дистресса. Прежде всего — это меры индивидуального характера.

Бывший психоаналитик Альберт Эллис создал рационально-эмотивную терапию, согласно которой причины психологических расстройств — это иррациональные убеждения, или убежденные иррациональные высказывания. К таким можно отнести следующие высказывания: "что я должен делать", "как я должен себя вести", "я не могу ничего с собой поделать", и т.д. Альберт Эллис полагает, что выход из дистресса возможен с помощью логики, аргументации, убеждения, насмешки и юмора.

Арон Бек — бывший психоаналитик, как и Альберт Эллис, был разочарован в психоаналитических методах и предложил когнитивный подход к психотерапии. Предложенная им терапия получила достаточную известность в связи с лечением дистресса. Арон Бек считает, что психологические проблемы связаны с возникновением у индивида автоматически появляющихся мыслей и негативными рассуждениями его о самом себе. Когнитивная терапия Арона Бека направлена на идентифицирование и скорректирование искаженных концептуальных схем и дисфункциональных убеждений. Терапия состоит из 15-25 занятий, имеющих недельный интервал. Данный подход заключается в том, чтобы научить индивида, находящегося в состоянии дистресса отслеживать негативные автоматизированные мысли, распознать как эти мысли приводят к проблемам в чувствах и поведении, исследовать факты, свидетельствующие "за" и "против" этих мыслей, и замещать эти искаженные когниции более реалистическими интерпретациями. В процессе специализированного обучения индивид должен понять, что его интерпретации событий ведут к хроническому напряжению организма. Это позволит человеку самостоятельно нейтрализовать стрессы, возникающие в его жизни.

Существует и множество других методик нейтрализации негативных последствий дистрессов, однако все они имеют одну общую черту: в основе любой из них лежит процесс релаксации.

Релаксация — это метод, с помощью которого можно частично или полностью избавляться от физического или психического напряжения. Релаксация является очень полезным методом, поскольку овладеть ею довольно легко — для этого не требуется специального образования и даже природного дара. Но есть одно неперемнное условие — мотивация, т. е. каждому необходимо знать, для чего он хочет освоить релаксацию. Методы релаксации нужно осваивать заранее, чтобы в критический момент можно было запросто противостоять раздражению и психической усталости. При регулярности занятий релаксационные упражнения постепенно станут привычкой, будут ассоциироваться с приятными впечатлениями, хотя для того чтобы их освоить, необходимо упорство и терпение.

Большинство людей настолько привыкло к душевному и мышечному напряжению, что воспринимают его как естественное состояние, даже не осознавая, насколько это вредно. Следует четко уяснить, что, освоив релаксацию, можно научиться это напряжение регулировать, приостанавливать и расслабляться по собственной воле, по своему желанию.

Выполнять упражнения релаксационной гимнастики желательно в отдельном помещении, без посторонних глаз. Для этого на предприятиях обычно создаются комнаты психологической разгрузки.

Целью упражнений является полное расслабление мышц. Полная мышечная релаксация оказывает положительное влияние на психику и снижает душевное равновесие. Психическая ауторелаксация может вызвать состояние "идейной пустоты". Это означает минутное нарушение психических и мыслительных связей с окружающим миром, которое дает необходимый отдых мозгу. Здесь надо проявлять осторожность и не переусердствовать с отрешением от мира. Именно поэтому многие фирмы имеют в своем штате профессиональных психологов, которые в состоянии

сделать процесс индивидуальной релаксации работников управляемым и более эффективным.

14.5 Конкретные методы управления рисками

К числу наиболее часто встречающихся конкретных методов трансформации рисков относятся следующие:

- Отказ от риска
- Снижение частоты ущерба или предотвращение убытка
- Уменьшение размера убытков
- Разделение риска (дифференциация и дублирование)
- Аутсорсинг риска.

Перечисленные методы трансформации риска представляют разные процедуры управления риском.

Метод отказа от риска. В практике работы организаций существуют крупные риски, уменьшить которые бывает просто невозможно. К ним можно отнести риск банкротства, риск возникновения обвинения в причинении ущерба вследствие производственной деятельности, риск преждевременной смерти сотрудников и т.п. Даже если такие риски можно частично уменьшить, то все равно существует опасность серьёзных последствий их реализации. Поэтому наилучшим методом борьбы с ними может быть попытка совершенно избежать их. В этом и состоит метод отказа от рисков.

Применение данного метода означает, что причины возникновения крупных катастрофических для организации убытков ликвидированы. Это проявляется в создании таких производственно-хозяйственных условий, при которых шанс возникновения соответствующих убытков заранее ликвидирован. Примерами использования метода отказа от риска являются прекращение производства определенной продукции, отказ от сферы бизнеса, в которой такие риски присутствуют. Применяя этот метод, организации предпочитают избегать рисков, нежели получить прибыль в условиях большой неопределенности.

Этот метод является особенно эффективным, когда велика вероятность возникновения убытков и большой возможный размер убытка. Избежание рисков в этом случае является наилучшей и единственной практически альтернативой.

Пороговые значения вероятности и размера возможного ущерба, используемые для этого метода, отсекают те риски, которые не являются приемлемыми даже после использования других методов.

Метод снижения частоты ущерба или предотвращения убытка. Суть этого метода состоит в проведении предупредительных (превентивных) мероприятий, направленных на снижение вероятности наступления неблагоприятного события. Это означает, что данные меры будут влиять на такую характеристику риска, как уязвимость объекта или субъекта.

Примерами конкретных мероприятий могут служить использование телохранителей, обучение водителей с учетом требования безопасности, стандартизация товаров и услуг; использование в производстве негорючих и экологически чистых материалов, проведение учений, и т.п.

Применение этого метода оправдано в случаях, если:

- Вероятность реализации риска, т.е. вероятность наступления убытка, достаточно велика.
- Размер возможного ущерба, как правило, небольшой.

Риски, к которым применяется данный метод, могут быть как однородными, так и неоднородными, носить как массовый характер или быть единичными.

Использование данного метода связано с разработкой и внедрением программы превентивных мероприятий, выполнение которой должно постоянно контролироваться и периодически пересматриваться. Часто для реализации такой программы крупные организации нанимают специалистов, так как разработка может потребовать специальных знаний в области инженерных наук, психологии, экономики и т.д.

Предупреждение убытков значительно уменьшает частоту их возникновения. Поэтому чаще всего для их оценки используют ограничения на вероятность возникновения ущерба. Однако применение превентивных мер обосновано только до тех пор, пока стоимость их проведения меньше выигрыша, обусловленного этими мероприятиями. Исключение составляют, пожалуй, только превентивные меры по социальным рискам. Тогда такие программы работают не только на предотвращение конкретного экономического ущерба, а и на общий имидж организации, что приводит к формированию ее привлекательности в лице сотрудников, деловых партнеров и общественности в целом. Таким примером может служить социальное и медицинское страхование сотрудников в рамках организации. При этом оценить эффект порой бывает трудно, поскольку некоторые превентивные меры могут оправдывать себя спустя достаточно длительный срок.

Метод уменьшения размера убытков. Несмотря на все усилия организации по снижению рисков, некоторые убытки иногда имеют место. Для таких рисков может применяться данный метод. Суть его состоит в проведении превентивных мер, направленных на снижение вероятного ущерба. Этот метод также приводит к определенной трансформации уязвимости носителя риска. Примерами реализации подобного метода может служить установление противопожарной или охранной сигнализации.

Применение данного метода оправдано в тех случаях, когда:

- Размер возможного ущерба достаточно большой;
- Вероятность реализации риска, т.е. вероятность наступления убытка, невелика.

Проведение превентивных мероприятий такого типа уменьшает размер возможного ущерба, так что естественным подходом к оценке данного метода управления риском служит учет ограничений возможного ущерба. В данном случае ограничением применения данного метода служит бюджет организации.

Метод разделения риска. Сущность данного метода состоит в создании такой ситуации в организации, при которой ни один отдельный случай реализации риска (возникновение ущерба) не приводит к серии новых убытков. Это достигается за счет изменения подверженности риску.

Практическое использование этого метода управления риском на уровне организации возможно в двух формах:

- Дифференциация (отделение) рисков. Такой подход предполагает пространственное разделение источников возникновения убытков или объектов, которым может быть нанесен ущерб. Примером первого типа является выделение разных производственных площадок (продукция выпускается не в одном большом цехе, а в двух, меньших по размеру, расположенных в отдалении друг от друга). Авария, произошедшая на одной площадке, не повлияет на производство на другой. Примером второго типа может служить установка специальных дверей и перегородок в больших помещениях с целью воспрепятствовать распространению пожара.

- Дублирование наиболее значимых объектов, подверженных риску. Такими объектами могут быть документация или иная информация, виды деятельности организации, оборудование, являющееся ключевым для производства, запасы полуфабрикатов или готовой продукции. Соответственно на уровне конкретных мер такой подход будет представлять собой хранение копий важных документов в особо защищенных местах, создание дублирующих друг друга производственных участков, дополнительных складов и т.д.

Данный метод применим для любых видов рисков, если их только возможно разделить. Для данного метода можно давать лишь конкретные рекомендации, учитывающие специфику рисков, так как иная оценка затруднена.

Метод аутсорсинга риска. В этом случае ответственность за снижение возможного наступления неблагоприятных событий возлагается на

стороннюю организацию. При этом чаще всего такая передача осуществляется на основе договора.

В качестве примера можно привести использование услуг охранной фирмы, введение внешнего кризисного управления, наличие внешнего исполнителя работ на время гарантийного срока и т.д.

Данный метод может быть использован только в том случае, если возможно четко определить опасности, однозначно выделить соответствующие подверженности риску, достаточно жестко контролировать факторы, влияющие на уязвимость, и иметь эффективные механизмы передачи ответственности.

Измерение этих рисков представляется достаточно простым. Как правило, для использования аутсорсинга риска относительно легко выработать пороговые значения соответствующих критериальных показателей. Концепция рискового капитала часто используется для ценообразования на соответствующие услуги сторонних организаций.

К числу наиболее часто используемых методов финансирования риска или покрытия убытка относят следующие методы:

- Покрытие убытка из текущего дохода;
- Покрытие убытка из резервов;
- Покрытие убытка за счет использования займа;
- Покрытие убытка на основе самострахования;
- Покрытие убытка на основе нестрахового пула;
- Покрытие убытка за счет передачи этого финансирования на основе договора;
- Покрытие убытка на основе поддержки государственных и муниципальных органов;
- Покрытие убытка на основе спонсорства.

Первые четыре метода представляют процедуру «сокращения риска». А последние четыре – процедуру «передачи риска».

Покрытие убытка из текущего дохода. Суть данного метода состоит в том, что покрытие ущерба осуществляется по мере его возникновения за счет текущих денежных потоков компании. При этом не создается никаких внутренних или внешних фондов.

Использование данного метода оправдано в том случае, если величина потенциальных убытков небольшая, так что возмещение ущерба существенно не искажает денежных потоков. Частота наступления убытков может быть любой, но ожидаемый ущерб должен быть достаточно мал, поэтому такой метод применяется в случаях, когда вероятность наступления неблагоприятных событий невелика. В случае учащения событий риска совокупный ущерб может превзойти расчеты. Такие факторы, как однородность или неоднородность рисков не влияют существенно на принятие решения о данном методе.

Данный метод управления рисками используется достаточно часто, потому что во многих ситуациях убытки так незначительны, что компания может покрыть их самостоятельно. Однако необходимо помнить, что случаи риска могут произойти в течение короткого времени, поэтому финансовые возможности организации являются ключевым фактором выбора этого метода.

Покрытие убытка из резервов. Этот метод предполагает создание резервных фондов в рамках организации и покрытие текущих ущербов за счет такого фонда. Основное отличие этого метода от предыдущего состоит в большей величине предполагаемого ущерба, для чего и создается резервный фонд. Поэтому условия его применения связаны в первую очередь с более широкими пороговыми значениями. Однако может возникнуть вопрос о величине резервного фонда. Слишком маленькие резервы могут не покрывать случившийся ущерб и организация окажется в затруднительном положении, а слишком большие резервы отвлекают значительные финансовые средства от основной сферы деятельности организации.

Покрытие убытка за счет использования займа. Применяется в том случае, если организация может рассчитывать на получение займа на покрытие убытка. В отличие от предыдущих методов источник средств для возмещения ущерба здесь не внутренний, а внешний, хотя, как и в предыдущих случаях, ответственность за покрытие ущерба целиком и полностью лежит на самой организации.

Главными особенностями в данном случае является возможность получения кредита и условия заимствования. Далеко не всегда организация может рассчитывать на получение займа, а если и может, то в большинстве случаев условия окажутся достаточно жесткими, так как будут отражать оценку кредитором риска невозврата займа. Именно этот факт определит специфику практического использования и условий применимости этого метода.

Для оценки эффективности данного метода используются те же подходы, что и для анализа банковских кредитных рисков, однако при этом больше внимания уделяется исследованию ликвидности и возвратности займа.

Покрытие убытка на основе самострахования. Термин «самострахование» в литературе понимается по-разному:

- Как метод финансирования риска или покрытия убытка самой организацией из ее текущего дохода, специально формируемых резервов или других источников;
- Как форма страхования, реализуемая в рамках собственной организации, в частности, через создание кэптивных страховых компаний.

Нас будет интересовать второе значение этого термина.

Суть этого метода заключается в создании собственных страховых фондов, предназначенных для покрытия убытков, по типу фондов страховых компаний. Самострахование в этом случае отличается от методов финансирования или покрытия убытка из текущего дохода или специально формируемых резервов тем, что оно работает с большим числом однородных

рисков. Как и при страховании, этот метод предусматривает возможность концентрации большого числа однородных рисков с целью точного предсказания размера совокупного ущерба. Но такие страховые резервы создаются внутри одной деловой единицы – промышленной или финансово – промышленной группы.

Самострахование предполагает создание особых финансовых механизмов, позволяющих заранее сформировать указанные фонды для финансирования возникших убытков. Одним из наиболее распространенных механизмов такого рода является создание кэптивных страховых компаний.

Кэптивные страховые организации – это страховые компании, которые входят в группу нестраховых организаций и страхуют риски всей группы. Хотя такая организация и является формально отдельным юридическим лицом, риски остаются внутри группы компаний, а соответствующие резервные фонды остаются в рамках данной группы. Использование кэптивной страховой компании имеет ряд преимуществ. Она позволяет инвестировать средства страховых фондов в пределах объединенной деловой единицы; сохранить прибыль внутри соответствующей группы; получить некоторые льготы по налогообложению; избежать бюрократических проволочек при оформлении договоров страхования. Тем не менее данный метод имеет и свои недостатки – он добавляет риск ухудшения общих финансовых результатов, связанный с наступлением больших рисков.

Данный метод применяется в отношении рисков, вероятность или размер возможного ущерба по которым не превышает заданных пороговых значений. Эти значения определяются финансовыми возможностями всей группы организаций.

Покрытие убытка на основе страхования. Один из наиболее часто используемых методов управления рисками. Сущность этого метода финансирования риска или покрытия убытка заключается в передаче ответственности за возмещение возможного ущерба другому субъекту, специализирующемуся на таких операциях – страховой компании.

Использование страхования означает снижение участия самой организации в покрытии убытков за счет перекладывания своего риска на страховую компанию за определенную плату.

Данный метод управления риском на уровне организации часто используется на практике в следующих случаях:

- Независимо от однородности или неоднородности рисков, а также от количества рисков использование страхования целесообразно, если вероятность реализации риска невысока, но размер возможного ущерба достаточно большой.
- Страхование оправдано для больших совокупностей рисков, если вероятность их реализации высока, но размер возможного ущерба небольшой. При этом риски могут быть однородными или неоднородными. Конечно, ввиду малого размера возможного ущерба организации может оставить их у себя, но массовость таких рисков может привести к значительному ущербу, поэтому страхование предпочтительнее.
- Страхование особенно необходимо при наличии катастрофических рисков, иногда его проведение необходимо в силу закона (обязательные виды страхования).

Метод применяется относительно рисков, вероятность и размер возможного ущерба по которым превышают заданные пороговые значения. При этом число таких рисков и степень их однородности могут быть различными.

Покрытие убытка на основе нестрахового пула. Означает передачу финансирования рисков или покрытие убытка другому субъекту – нестраховому пулу. Примером такого пула является создание участниками какого-либо объединения предпринимателей или компаний специальных фондов взаимопомощи, «черных касс» и т.п. Использование данного метода означает снижение участия самой организации в возмещении ущерба за счет передачи ответственности по несению риска нестраховому пулу.

Пороговые значения определяются финансовыми возможностями и другими особенностями пулов, например, целевым характером возможных выплат.

Покрытие убытка за счет передачи ответственности на основе договора. Этот метод предполагает передачу финансирования риска или покрытие убытка какому-либо субъекту на основе заключенного договора, что снижает участие самой организации в возмещении ущерба за счет передачи ответственности. Примером такого метода софинансирования является хеджирование. Оно представляет собой передачу ценового риска, направленную на его минимизацию. По условиям договора другой участник принимает участие в софинансировании ценового риска на условиях договора. Суть хеджирования сводится к ограничению прибылей и убытков, обусловленных изменением на рынках цен товаров, валют и т.п. за счет производных ценных бумаг и других финансовых документов.

Хеджирование – неотъемлемая часть программы по управлению финансовыми рынками.

Покрытие убытка на основе поддержки государственных или муниципальных органов. Означает снижение участия самой организации в возмещении ущерба за счет полной или частичной передачи ответственности по несению риска. Применимость данного метода зависит в первую очередь от возможности получения соответствующей поддержки и ее потенциального объема. Риски, к которым может быть применен данный метод, можно разделить на две группы:

- Специфические риски, которые характеризуются настолько большим размером ущерба, что от него можно защититься только с использованием финансовой помощи государственных или муниципальных органов. Отчасти сюда можно отнести экономические риски на уровне организации. Например, для снижения рисков внешнеэкономической деятельности или рисков крупных инвестиционных проектов могут предоставляться государственные гарантии;

- Высокие социальные риски, в случае реализации которых государственные и ли муниципальные органы склонны оказывать поддержку, даже если не несут формальной ответственности за покрытие ущерба. Примером может служить частичное или полное разрушение собственности вследствие стихийных бедствий или катастроф.

Для оценки рисков первой группы используются разные подходы, учитывающие особенности рисков.

Покрытие убытков на основе спонсорства. В этом случае предполагается софинансирование риска за счет спонсорства. Степень использования данного метода зависит от щедрости спонсоров. Его не следует рассматривать как основной, так как трудно рассчитывать на помощь спонсоров до возникновения ущерба.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что является возникновением основной предпосылкой возникновения административных рисков?
2. Перечислите основные причины возникновения управленческих дисфункций.
3. Дайте характеристику управления рисками.
4. Расскажите социальные риски.
5. Что относится к техническим рискам?
6. Что вам известно принципа "право на ошибку"?
7. Дайте определение психологическим рискам в организации.
8. В чем заключается сущность управления социальными рисками?

ТЕСТЫ

1. Управление риском – это отказ от рискованного проекта;

1. комплекс мер, направленных на снижение вероятности реализации риска;
2. комплекс мероприятий, направленных на подготовку к реализации риска;
3. комплекс мер, направленных на компенсацию, снижение, перенесение, уход или принятие риска.

2. Риск, связанный с возможностью потерь при реализации объекта инвестирования из-за изменения оценки его качества – это

1. политический риск;
2. риск конкурентоспособности;
3. селективный риск;
4. риск ликвидности;
5. риск рентабельности.

3. Риск ухудшения конъюнктуры (падения) какого-либо рынка в целом – это

1. системный риск;
2. риск ликвидности;
3. дефляционный риск;
4. инфляционный риск;
5. селективный риск.

4. Риск потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности – это

1. коммерческий риск;
2. финансовый риск;
3. спекулятивные риски;
4. производственный риск.

5. Процесс снижения риска за счет увеличения разнообразия видов деятельности рынков сбыта или каналов поставок носит название

1. диверсификация;
2. дифференцирование;
3. конвергенция;
4. фокусирование.

6. По характеру последствий риски подразделяются на чистые и селективные;

1. производственные и коммерческие;
2. коммерческие и политические;
3. чистые и спекулятивные;
4. прямые и финансовые.

7. Какие риски могут принести дополнительную прибыль фирме? любые;

1. спекулятивные;
2. чистые;
3. реализация риска в принципе не может принести дополнительную прибыль компании;
4. ретроспективные.

8. Подразделение рисков на спекулятивные и чистые основано на характере оценки риска;

1. характере последствий риска;
2. классификации субъектов риска;
3. классификации объектов риска.

9. Риск – это

1. все внутренние и внешние предпосылки, которые могут негативно повлиять на достижение стратегических целей в течение точно определенного отрезка времени наблюдения, например периода оперативного планирования.;

2. вероятность наступления стихийных бедствий либо технических аварий;

3. вероятность провала программы продаж;

4. вероятность успеха в бизнесе.

10. Селективный риск – это:

1. риск потерь или упущенной выгоды из-за неправильного выбора объекта инвестирования на определенном рынке;

2. риск, связанный с возможностью потерь при реализации объекта инвестирования из-за изменения оценки его качества;

3. риск того, что заемщик (должник) окажется не в состоянии выполнить свои обязательства.

11. Дайте определение волатильности:

1. волатильность – это изменчивость рыночного спроса;

2. постоянство рыночного спроса;

3. изменчивость курсовых разниц и процентных ставок;

4. постоянство курсовых разниц и процентных ставок.

12. При наличии неопределенностей процесс выбора оптимальных решений

1. не изменяется;

2. усложняется;

3. упрощается.

13. Показатель допустимого риска

1. не должен превышать предельного значения;

2. не должен быть равным нулю;

3. не должен быть меньше предельной величины.

14. Укажите риски, которые не относятся к видам производственных рисков.

1. изменение конъюнктуры рынка;

2. форс-мажор;

3. амортизация производственного оборудования;

4. усиление конкуренции.

15. Инновационный риск – это риск того, что новый товар не будет принят рынком;

1. риск того, что инновационный проект не будет реализован или окуплен;

2. риск, связанный с утечкой информации об используемых фирмой инновациях.

16. На какие виды подразделяются финансовые риски?

проектные;

1. валютные;

2. денежные;

3. инвестиционные.

17. По сфере возникновения выделяют следующие типы рисков:

1. производственный риск;

2. кадровый риск;

3. информационный риск;

4. финансовый риск;

5. коммерческий риск.

18. Коммерческий риск – это риск, возникающий

1. на коммерческих предприятиях;

2. при заключении коммерческих сделок;

3. в процессе реализации товаров или услуг;

4. в процессе производства товаров или услуг.

19. Валютный риск связан с

1. покупкой и продажей валют;

2. любыми потерями, обусловленными изменением курса иностранной валюты;

3. обменом одной иностранной валюты на другую;

4. ошибками при расчете кросс-курсов.

20. Выберите категории, на которые подразделяются риски в зависимости от основной причины их возникновения рисков.

1. природно-естественные риски;
2. политические риски;
3. инфляционные риски;
4. транспортные риски;
5. валютные риски;
6. имущественные риски.

21. Реализация риск-менеджмента на современных предприятиях включает в себя...

1. выявление последствий деятельности экономических субъектов в ситуации риска;
2. прогнозирование этой деятельности для снижения уровня риска;
3. умение реагировать на возможные отрицательные последствия этой деятельности;
4. умение ликвидировать такие последствия;
5. разработка и осуществление мер, при помощи которых могут быть нейтрализованы или компенсированы вероятные негативные результаты предпринимаемых действий.

22. Содержательная сторона риск-менеджмента включает в себя

1. планирование деятельности по реализации рискованного проекта;
2. сравнение вероятностей и характеристик риска, полученных в результате оценки и анализа риска;
3. выбор мер по минимизации или устранению последствий риска;
4. организация службы управления рисками на предприятии.

23. Что из перечисленного не является элементом системы риск-менеджмента?

1. выявление расхождений в альтернативах риска;
2. разработка планов, позволяющих действовать оптимальным образом в ситуации риска;

3. разработка конкретных мероприятий, направленных на минимизацию или устранение негативных последствий;
4. учет психологического восприятия рискованных проектов;
5. ни один из вариантов не является элементом системы риск-менеджмента;
6. все перечисленное является элементами системы риск-менеджмента.

24. Какие категории задач риск-менеджмента можно выделить?

1. применение риск-менеджмента;
2. применение методов риск-менеджмента;
3. управление рисками по их типам;
5. точность оценок рисков;
6. точность прогнозов рисков.

25. Главной функцией риск-менеджмента является

1. создание чуткой системы управления рисками;
2. оценка риска по каждому проекту в компании;
3. оценка риска для компании в целом;
4. предотвращение банкротства компании в результате наступления случайных событий.

26. Каковы функции объекта управления в риск-менеджменте?

1. организация разрешения риска;
2. организация рискованных вложений капитала;
3. организация работы по снижению величины риска;
4. организация процесса страхования рисков;
5. организация экономических отношений и связей между субъектами хозяйственного процесса;
6. все перечисленное является функциями объекта управления;
7. ничего из перечисленного не является функцией объекта управления.

27. Что из перечисленного не является функциями субъекта управления в риск-менеджменте?

1. прогнозирование;
2. нормирование;
3. организация;
4. регулирование;
5. координация;
6. распределение;
7. стимулирование;
8. контроль.

28. Что из перечисленного является правилами риск-менеджмента?

1. нельзя рисковать многим ради малого;
2. риск – дело благородное;
3. нельзя думать, что существует только одно решение, возможно, есть и другие;
4. при существовании нескольких вариантов, следует идти по пути минимально риска;
5. положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения.

29. Что входит в понятие контроля в риск-менеджменте?

1. проверка организации работы по снижению степени риска;
2. побуждение финансовых менеджеров и других специалистов к заинтересованности в результате своего труда;
3. согласованность работы всех звеньев системы управления риском, аппарата управления и специалистов.

30. Что входит в понятие координация в риск-менеджменте?

1. воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонения от заданных параметров;
2. побуждение финансовых менеджеров и других специалистов к заинтересованности в результате своего труда;

3. согласованность работы всех звеньев системы управления риском, аппарата управления и специалистов.

31. Что входит в понятие регулирование в риск-менеджменте?

1. проверка организации работы по снижению степени риска;

2. воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонения от заданных параметров;

3. согласованность работы всех звеньев системы управления риском, аппарата управления и специалистов.

32. Что входит в понятие стимулирование в риск-менеджменте?

1. побуждение финансовых менеджеров и других специалистов к заинтересованности в результате своего труда;

2. воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонения от заданных параметров;

3. согласованность работы всех звеньев системы управления риском, аппарата управления и специалистов.

33. Какие из перечисленных источников могут использоваться для информационного обеспечения риск-менеджмента?

1. контракты, договоры об имущественных сделках;
2. имидж руководства организации;
3. кредитные договоры;
4. тенденции развития рынков;
5. бухгалтерская отчетность;
6. статистическая отчетность.

34. Суть риск-менеджмента состоит в

1. устранении риска;
2. управлении риском;
3. снижении риска;
4. выборе риска.

35. Какие факторы принято называть рискообразующими?

1. сущность процессов или явлений, способствующих возникновению того или иного вида риска и определяющих его характер;
2. факторы, воздействующие на конкретные риски избирательно.

36. Назовите основные виды рискообразующих факторов.

1. субъективные и объективные;
2. внутренние и внешние;
3. нейтивные и интегральные;

37. Нейтивные рискообразующие факторы – это

1. факторы, воздействующие только на конкретный вид риска;
2. факторы, оказывающие влияние на риски сразу нескольких видов.

38. Интегральные рискообразующие факторы – это

1. факторы, воздействующие только на конкретный вид риска;
2. факторы, оказывающие влияние на риски сразу нескольких видов.

39. К числу интегральных рискообразующих факторов микроэкономического уровня относят:

1. недобросовестность или профессиональные ошибки партнеров (третьих сторон);
2. уровень инфляции;
3. изменение климатических условий;
4. недобросовестность или профессиональные ошибки сотрудников компании;

40. К числу интегральных рискообразующих факторов макроэкономического уровня относят:

1. уровень инфляции;
2. изменение ставки рефинансирования ЦБ
3. недобросовестность или профессиональные ошибки сотрудников компании;
4. ошибки технологического процесса;

41. Критерий гарантированного результата (максимальный критерий Вальда) является критерием

1. наименьшего вреда;
2. наибольшего вреда;
3. оптимистическим;
4. пессимистическим.

42. Если событие не может произойти ни при каких условиях, его вероятность равна

1. нулю;
2. единице;
3. 0,5;
4. 100%.

43. Первая точка кривой рисков определяет

1. величину потерь, равных расчетной выручке;
2. вероятность нулевых потерь;
3. вероятности нежелательного исхода.

44. Вторая точка вероятности нежелательного исхода соответствует

1. «нормальному», «разумному» риску, при котором рекомендуется принимать обычные предпринимательские решения;
2. вероятности нежелательного исхода;
3. потерям, равным имущественному состоянию предпринимателя.

45. Экспертный метод может быть реализован

1. путем обработки мнений опытных предпринимателей и специалистов;
2. с помощью опроса респондентов;
3. путем несистемной выборки.

46. Разновидностью экспертного метода является

1. метод Дельфи;
2. метод Гаусса;

3. метод Иванова.

47. Метод моделирования задачи выбора с помощью дерева решений предполагает

1. математическое построение вариантов решений;
2. программное графическое построение вариантов решений;
3. графическое построение вариантов решений.

48. При использовании метода аналогий применяются

1. базы данных о риске аналогичных проектов или сделок;
2. действия, которые намерен совершить предприниматель;
3. анонимность и управляемая обратная связь.

49. Методы управления рисками, предполагающие исключение рискованных ситуаций из бизнеса, носят название

1. методы диссипации риска;
2. методы компенсации риска;
3. методы уклонения от риска;
4. методы локализации риска.

50. Методы управления рисками, основанные на четкой идентификации источников риска, носят название

1. методы диссипации риска;
2. методы компенсации риска;
3. методы уклонения от риска;
4. методы локализации риска.

51. Финансирование под уступку денежного требования, подразумевающее передачу кредитного риска, лежит в основе

1. биржевых сделок;
2. строительных контрактов;
3. контракта – поручительства;
4. договора факторинга.

52. При использовании метода «Сокращение риска» покрытие убытка происходит за счет

1. нестрахового пула;
2. резервов;
3. спонсора;
4. государственной поддержки.

53. При использовании метода «Передача риска» покрытие убытка происходит за счет

1. самострахования;
2. займа;
3. резервов;
4. страхования.

54. Примером покрытия ущерба за счет передачи ответственности на основе договора является

1. хеджирование;
2. кэптивные страховые организации;
3. нестраховой пул;
4. самострахование.

55. При покрытии убытка на основе поддержки государственных либо муниципальных органов к специфическим рискам относят

1. риски, связанные с внешнеэкономической деятельностью;
2. риски, связанные с массовым разрушением собственности;
3. риск изменения цен на товары.

56. К покрытию убытка на основе страхования прибегают в следующих случаях

1. инвестирование средств страховых фондов в пределах одной деловой единицы;
2. сохранение прибыли внутри соответствующей группы;
3. получение льгот по налогообложению (которые могут быть предусмотрены в ряде стран);
4. если существуют большие совокупности рисков, вероятность реализации которых велика, а суммы предполагаемого ущерба небольшие.

57. Основным недостатком кэптиновых компаний является

1. использование этого инструмента возможно только после возникновения ущерба;
2. возможность получения покрытия только незначительного ущерба;
3. в случае ущерба кэптиновой компании, он распределяется между всеми участниками.

58. При выборе метода покрытия убытка за счет использования займа особое внимание следует уделить исследованию

1. величины текущих денежных потоков организации;
2. ликвидности и возвратности займа;
3. порогового значения вероятного ущерба.

59. Кэптиновая компания – это:

1. нестраховая компания;
2. другое название финансово-промышленной группы;
3. это страховая компания, входящая в состав нестраховых организаций;
4. компания-спонсор.

60. Особенностью метода покрытия убытка на основе самострахования является:

1. работа с большим числом однородных рисков;
2. работа только с неоднородными рисками;
3. работа с катастрофическими рисками.

61. Экспертный метод может быть реализован:

1. с помощью опроса респондентов;
2. путем обработки мнений опытных предпринимателей и специалистов;
3. путем несистемной выборки.

62. Оценки экспертов должны удовлетворять следующему правилу:

1. максимально допустимая разница между оценками двух экспертов по любому виду риска не должна превышать 50;

2. максимально допустимая разница между оценками двух экспертов по любому виду риска не должна превышать 25;

3. максимально допустимая разница между оценками двух экспертов по любому виду риска не должна превышать 75.

63. При экспертной оценке предпринимательского риска большое внимание следует уделять:

1. типу предприятия;
2. подбору экспертов;
3. величине предприятия.

64. При использовании метода аналогий применяются:

- а) базы данных о риске аналогичных проектов или сделок;
- б) действия, которые намерен совершить предприниматель;
- в) анонимность и управляемая обратная связь.

65. Методы управления рисками, основанные на четкой идентификации источников риска, носят название:

- а) методы диссипации риска;
- б) методы компенсации риска;
- в) методы уклонения от риска;
- г) методы локализации риска.

66. Методы управления рисками, связанные с распределением риска между стратегическими партнерами, носят название:

- а) методы диссипации риска;
- б) методы компенсации риска;
- в) методы уклонения от риска;
- г) методы локализации риска.

67. Финансирование под уступку денежного требования, подразумевающее передачу кредитного риска, это лежит в основе:

- а) биржевых сделок;
- б) строительных контрактов;
- в) контракта — поручительства;
- г) договора факторинга.

68. Интеграция, предполагающая объединение с конкурентами, — это:

- а) вертикальная регрессивная (обратная) интеграция;
- б) вертикальная прогрессивная (прямая) интеграция;
- в) горизонтальная интеграция;
- г) круговая интеграция.

69. Процесс снижения риска за счет увеличения разнообразия видов деятельности, рынков сбыта или каналов поставок носит название:

- а) конвергенция;
- б) фокусирование;
- в) диверсификация;
- г) дифференцирование.

70. Снижение риска за счет распределения готовой продукции предприятия между несколькими рынками или контрагентами — это:

- а) диверсификация рынка сбыта (развитие рынка);
- б) диверсификация видов хозяйственной деятельности;
- в) диверсификация закупок;
- г) диверсификация инвестиций.

71. Диссипация риска при формировании инвестиционного портфеля, предполагающего реализацию одновременно нескольких проектов, носит название:

- а) диверсификация рынка сбыта (развитие рынка);
- б) диверсификация видов хозяйственной деятельности;
- в) диверсификация закупок;
- г) диверсификация инвестиций.

72. При покрытии убытка из текущего дохода происходит ли на предприятии создание каких-либо фондов?

- а) да;
- б) нет;
- в) фонды могут быть созданы по решению руководства предприятия.

73. При покрытии убытка на основе поддержки государственных либо муниципальных органов к специфическим рискам относят:

- а) риски, связанные с внешнеэкономической деятельностью;
- б) риски, связанные с массовым разрушением собственности;
- в) риск изменения цен на товары.

74. Основным недостатком кэптиновых компаний является:

- а) использование этого инструмента возможно только после возникновения ущерба;
- б) возможность получения покрытия только незначительного ущерба;
- в) в случае ущерба кэптиновой компании, он распределяется между всеми участниками.

75. Кэптиновая компания — это:

- а) нестраховая компания;
- б) другое название финансово-промышленной группы;
- в) страховая компания, входящая в состав нестраховых организаций;
- г) компания-спонсор.

76. Особенностью метода покрытия убытка на основе самострахования является:

- а) работа с большим числом однородных рисков;
- б) работа только с неоднородными рисками;
- в) работа с катастрофическими рисками.

77. К методам минимизации риска относят:

- а) диверсификацию;
- б) стратегическое планирование;
- в) использование стратегии риска.

78. Превентивные и поддерживающие мероприятия являются составными элементами:

- а) диверсификации;
- б) функционально-поддерживающей стратегии;
- в) метода минимизации риска;
- г) самострахования.

79. При получении банковского кредита под инвестиционную программу могут возникнуть неопределенности:

- а) неопределенность в ожидаемых сроках поступлений денежных средств на счет фирмы;
- б) неопределенность периода погашения ссуды;
- в) неопределенность абсолютного количества денежных средств, уплачиваемых за использование банковского кредита;
- г) все ответы верны.

80. Известный метод экспертных оценок для определения исходных данных предстоящего моделирования инвестиционной программы носит название:

- а) «СФИНКС»;
- б) «ЛИБЕРО»;
- в) «ПАТТЕРН»;
- г) «КОНЭКСПЕРТ».

ГЛОССАРИЙ

Административные дисфункции — спонтанно возникающие в организации виды деятельности, мешающие достижению целей ее функционирования.

Административные методы управления рисками — методы управления, действие которых основано на силовом принуждении.

Административно-правовые методы управления рисками — методы управления, основанные на привлечении к административной ответственности лиц, виновных в причинении организации или ее работниками неправомерного вреда.

Анализ — изучение качеств, свойств и характеристик объекта управления посредством его условного разделения на отдельные составные части.

Безрисковая зона — зона деятельности организации в рамках которой потери не ожидаются, т. е. результат осуществления запланированной операции с вероятностью в 99,9% будет положительным.

Валютный риск — вероятность финансовых потерь в результате изменения курса валют, которое может произойти в период между заключением контракта и фактическим производством расчетов по нему. Валютный курс, устанавливаемый с учетом покупательной способности валют, весьма подвижен.

Внешние опасности и угрозы — опасности и угрозы, возникающие за пределами предприятия. Они не связаны с его производственной деятельностью. Как правило, это такие изменения окружающей среды, которые могут нанести предприятию ущерб.

Внешние риски — риски, возникающие во внешней по отношению к организации среде. Обычно возникновение внешних рисков сопряжено с действием объективных факторов, не зависящих от воли руководства или собственников фирмы.

Внутренние риски — риски, возникающие в рамках конкретной организации и непосредственным образом связанные с деятельностью ее менеджеров и рядовых работников.

Внутренние факторы риска — опасности и угрозы, связанные с хозяйственной деятельностью предприятия и его персонала. Они обусловлены теми процессами, которые возникают в ходе производства и реализации продукции и могут оказать свое влияние на результаты бизнеса.

Гражданско-правовые методы управления рисками — методы управления, основной задачей применения которых является возмещение вреда, нанесенного предприятию в результате совершения противоправных действий.

Деловая стратегия — стратегия на уровне отдельных фирм, входящих в состав корпорации либо самостоятельно работающих на рынке.

“Дерево” целей — структурное отображение распределения целей по уровням управления рассматриваемой организации в их взаимосвязи.

Детерминированная информационная ситуация — ситуация, характеризующаяся наличием относительно полной информации о состоянии внешней среды организации (от 100 до 75% необходимого объема информации).

Дисциплинарные методы управления рисками — методы управления, механизм действия которых основан на привлечении к внутренней дисциплинарной ответственности работников

организации, виновных в возникновении чрезвычайных и внеплановых ситуаций, наносящих фирме ощутимый ущерб.

Допустимый риск — угроза полной потери прибыли от реализации того или иного проекта или от предпринимательской деятельности в целом.

Задачи риск-менеджмента — профилактика возникновения рисков, минимизация ущерба, причиненного рисками, максимизация дополнительной прибыли, получаемой в результате управления рисками.

Законы управления — установленные теоретическим или эмпирическим способом и логически обоснованные зависимости между целями управленческой деятельности и методами их достижения.

Зона допустимого риска — область, в пределах которой величина возможных потерь не превышает ожидаемой прибыли.

Зона катастрофического риска — область вероятных потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень и могут достичь размера, равного собственному капиталу предприятия. Катастрофический риск способен привести организацию к банкротству.

Зона критического риска — область возможных потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли вплоть до величины полной расчетной выручки (суммы затрат и ожидаемой прибыли).

Инвестиционный риск — риск, связанный со спецификой вложения фирмой денежных средств в различные проекты.

Инновационный риск — риск потерь, связанных с неудачной реализацией новых проектов.

Катастрофический риск — опасность потерь в размере, равном или превышающем все имущественное состояние предприятия.

Коммерческий риск — риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем.

Компенсационные методы управления рисками — методы управления, применение которых направлено на частичное или полное возмещение потерь, понесенных организацией в ситуациях риска.

Конкурентное преимущество — более выгодное положение фирмы в ситуациях риска относительно конкурирующих организаций.

Контроллинг — совокупность всех форм контрольной деятельности, призванной объективно и качественно проанализировать и оценить работу организации для ее развития или совершенствования исходя из поставленных целей. Основная цель контроллинга состоит в своевременном получении

информации о том, были ли достигнуты поставленные цели и выполнены задачи.

Конфликт — столкновение людей или социальных групп с противоречивыми интересами.

Кредитный риск — риск, связанный с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых обязательств перед инвестором в результате использования для финансирования деятельности фирмы внешнего займа. Кредитный риск возникает в процессе делового общения предприятия с его кредиторами: банком и другими финансовыми учреждениями; контрагентами: поставщиками и посредниками; а также с акционерами.

Криминогенный риск — риск, отражающий степень криминализации региона, на территории которого организация осуществляет свою деятельность.

Критический риск — опасность потерь в размере произведенных затрат на осуществление данного вида предпринимательской деятельности или отдельной сделки.

Логистический (транспортный) риск — риск, отражающий потенциальную возможность потери или снижения качества товара в процессе его транспортировки от продавца к покупателю.

Маркетинг — управленческая деятельность, ориентированная на изучение и учет потребностей рынка.

Менеджер — руководитель, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы.

Методы исследования — методы управления, преимущественно предназначенные для сбора и обобщения информации о текущем состоянии внешней и внутренней среды организации.

Методы моделирования — методы принятия управленческих решений, базирующиеся на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач. Применение

таких методов возможно в случаях, когда руководитель обладает значительной долей информации о ситуации на рынке.

Методы управления — совокупность приемов и способов, применение которых позволяет обеспечить нормальное и эффективное функционирование управляющей и управляемой подсистем системы управления.

Методы экспертных оценок — методы принятия управленческих решений, применяемые в условиях дефицита информации. Они наиболее хорошо подходят для умеренно стохастических и стохастических ситуаций. Сущность этих методов заключается в том, что решение принимается посредством получения ответов специалистов на поставленные вопросы.

Мировой политический риск — риск, обусловленный непредвиденными изменениями состояния мировой экономики в целом.

Мотивирование — процесс побуждения работников к активной деятельности, направленной на достижение целей организации.

Научно-прикладные методы управления рисками — методы управления, сущность которых состоит в применении передовых достижений теории менеджмента в практическом

управлении рисками.

Национальный политический риск — нестабильность внутриполитической обстановки страны, оказывающая влияние на результаты деятельности предпринимательских фирм, в связи с чем возрастает риск ухудшения финансового состояния фирм, вплоть до их банкротства.

Неопределенность внешней среды — количество информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора внешней среды, а также степень уверенности в этой информации.

Непрерывные функции управления — функции, выполнение которых осуществляется постоянно в течение всего периода управления предприятием.

Общие законы управления — законы, отражающие наиболее общие причинно-следственные зависимости в управленческой деятельности.

Общие функции менеджмента — функции, образующие управленческий цикл и отражающие специфику управленческого труда вне зависимости от характера и специфики деятельности организации.

Организационные методы управления — методы, посредством применения которых создается организационная система.

Организация (как функция управления) — вид управленческой деятельности, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, сформулированных на этапе планирования.

Отраслевой риск — вероятность потерь в результате изменений в экономическом состоянии отрасли в зависимости от степени этих изменений как внутри отрасли, так и по сравнению с другими отраслями.

Планирование — процесс, включающий в себя разработку основных направлений деятельности и развития организации, определение потребности в ресурсах и средствах, необходимых для реализации указанных направлений, а также выбор методов и способов осуществления намеченных мероприятий.

Подвижность внешней среды — скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

Политика нейтрализации — одна из форм политики рискменеджмента, смысл которой заключается в нейтрализации негативных последствий, которые часто возникают в ситуациях риска.

Политика профилактики — одна из форм политики рискменеджмента, сущность которой состоит в прогнозировании возникновения рисков и принятии мер для их устранения.

Политика стимулирования — одна из форм политики риск-менеджмента, основной целью которой является получение максимальной прибыли за счет реализации проектов с высокой степенью риска.

Политика риск-менеджмента — совокупность форм, методов, приемов и способов управления рисками, возникающими в деятельности хозяйственной организации.

Политические риски — возможность возникновения убытков или сокращения размеров прибыли организации, являющихся следствием государственной политики.

Портфель — набор ценных бумаг дочерних предприятий, принадлежащий материнской компании.

Портфельная стратегия — высший уровень стратегии. Управление портфельной стратегией предполагает управление всеми предприятиями и организациями, входящими в состав корпорации, с помощью ценных бумаг.

Последовательные функции управления — функции, которые осуществляются дискретно (т. е. повторяются через определенные промежутки времени), последовательно сменяя друг друга.

Принципы управления — изначальные по отношению к процессу управления нормы, правила и закономерности, вытекающие из сущности и уровня развития общества и его производительных сил, соблюдение которых (норм, правил и закономерностей) способствует достижению поставленных перед обществом целей и решению задач.

Природные риски — вероятность возникновения неблагоприятных последствий воздействия факторов природной среды на человеческое общество (население, организации, коммуникационные линии и т. п.).

Производственные методы управления рисками — методы управления, применение которых направлено на минимизацию потерь от брака, производственных травм и иных внештатных ситуаций, возникающих в процессе осуществления основной деятельности организации.

Психологические методы управления рисками — методы управления, в основе которых лежит воздействие руководителя на личность работника.

Распорядительные методы управления рисками — методы управления, применение которых направлено на внутриорганизационное обеспечение выполнения всех необходимых функций управления.

Региональный риск — риск, непосредственно связанный с экономическим, политическим и социальным положением отдельных административных или географических регионов.

Региональный политический риск — риск, возникающий вследствие нестабильности политической обстановки в определенном регионе, объединяющем группу стран. В частности, это может быть вероятность потерь из-за военных действий в данном регионе, а также нерационального вмешательства в предпринимательскую деятельность региональных органов управления.

Регулирование — система управленческих отношений, обеспечивающих поддержание или изменение социально-экономических явлений и их связей. Основной задачей процесса регулирования является устранение отклонений от заданного режима функционирования организации, иными словами — нейтрализация возникающих ситуаций риска.

Резервирование — метод управления рисками, в ходе применения которого организация аккумулирует определенную долю своих финансовых ресурсов во внутренних резервных фондах. Средства из этих фондов могут быть мобилизованы в случае возникновения непредвиденных расходов, связанных с реализацией проекта. Например, в связи с ростом цен на сырьевые ресурсы или энергоноситель, резким повышением среднего уровня заработной платы, увеличением темпов инфляции и т. п.

Риск — потенциально существующая вероятность потери ресурсов или неполучения доходов.

Риск-менеджмент — одно из основных направлений современного менеджмента, изучающее проблемы управления рисками, возникающими в деятельности самостоятельной хозяйственной организации.

Риск национализации — весь спектр действий правительства от экспроприации до принудительного выкупа имущества, направленный на обращение частной собственности в государственную или просто ограничение доступа инвесторов к управлению активами.

Риск разрыва контракта возникает в ситуациях, когда, несмотря на предусмотренные в договоре штрафные санкции, контракт разрывается по не зависящим от партнера причинам, например в связи с изменением национального законодательства.

Риск трансферта — риск, связанный с конвертацией местной валюты в иностранную.

Сдерживание — метод управления рисками, действие которого основано на привлечении к материальной ответственности юридических и физических лиц, виновных в нанесении организации ущерба. В практике современного менеджмента этот метод широко применяется не только по отношению к работникам организации, но и по отношению к ее недобросовестным деловым партнерам.

Синтез — обобщение информации об отдельных составляющих объекта управления и формировании совокупности информационных данных об указанном объекте в целом.

Системный риск — риск потерь из-за неправильного выбора объекта инвестирования.

Смешанные функции управления — управленческие функции, сочетающие в себе элементы общих и специальных функций менеджмента.

Социальные методы управления рисками — методы управления, применяемые с целью формирования в организации единого сплоченного трудового коллектива (социума), ориентированного на достижение общей цели.

Спекулирование — метод управления рисками, применяя который руководство организации может добиться существенного повышения рентабельности проекта за счет увеличения его общей стоимости. Причем чем выше степень риска планируемого к реализации проекта, тем большие дивиденды может получить организация.

Спекулятивный риск — возможность получения как положительного, так и отрицательного эффекта.

Специальные законы управления — законы, имеющие отношение к различным отраслям теории менеджмента.

Специальные функции управления — функции, состав которых определяется спецификой деятельности управляемого объекта.

Стимулирование — метод управления рисками, сущность которого состоит в материальном поощрении работников, добросовестно относящихся к исполнению своих обязанностей и обеспечивающих сохранность имущества организации в ситуациях риска.

Стохастическая информационная ситуация — данная управленческая ситуация имеет место, когда субъект управления организации практически не располагает информацией о текущем состоянии внешней среды и о перспективах ее развития. Доля информационного обеспечения руководителя при этом составляет от 0 до 25% от необходимого объема.

Стратегический менеджмент — одно из основных направлений менеджмента, главная задача которого состоит в разработке генерального курса развития организации, а также подготовке и реализации программ его осуществления.

Стратегия — рассчитанная на перспективу система мер, направленных на обеспечение организации долгосрочного конкурентного преимущества.

Стратегия конкуренции — подход к бизнесу, который фирма использует для привлечения клиентов, ведение конкурентной борьбы и укрепления своей позиции на рынке.

Страхование — метод управления рисками, сущность которого состоит в том, что организация направляет часть своих финансовых ресурсов на страхование рисков, прибегая к услугам специализированных страховых компаний. Это дает возможность частично или полностью компенсировать возможные потери и убытки, понесенные в случае неудачной реализации проекта.

Страховой риск — вероятное событие или совокупность событий, на случай наступления которых проводится страхование.

Структурный риск — риск ухудшения конъюнктуры рынка в целом, не связанный с конкретными видами предпринима-тельской деятельности. Он возникает вследствие структурных изменений в экономике, т. е. исчезновении одних, устаревших отраслей народного хозяйства, и возникновении других, принципиально новых.

Тактика управления рисками — рациональное распределение и использование имеющихся в распоряжении организации ресурсов.

Технические методы управления рисками — методы управления, действие которых основано на повышении надежности имеющейся у организации производственно-технической базы.

Технологические методы управления рисками — методы управления, основанные на разработке (приобретении) и внедрении в производство наиболее передовых и эффективных технологий.

Технология управления — это приемы, способы и порядок осуществления управленческой деятельности.

Уголовно-правовые методы управления рисками — методы управления, основанные на привлечении к уголовной ответственности лиц,

виновных в причинении организации или ее работникам неправомерного вреда.

Умеренно детерминированная ситуация — ситуация, характеризующаяся наличием ощутимых элементов неопределенности в структуре информационного обеспечения предприятия. В этом случае руководство фирмы обеспечено необходимой для принятия управленческих решений информацией лишь на 50–75%.

Умеренно стохастическая ситуация — управленческая ситуация, при которой аппарат управления организации располагает лишь незначительной (менее 50%) долей необходимой информации о состоянии внешней среды.

Управленческие задачи — сформулированные в письменной, устной или иной форме ожидаемые результаты деятельности конкретных структурных подразделений или отдельных работников организации.

Управленческий учет — система комплексного учета затрат и доходов, нормирования, контроля и анализа. Указанная система предназначена для сбора, обобщения, интерпретации и

анализа информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений.

Управленческое решение — выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации.

Уровень организационной культуры — комплексная характеристика развитости той или иной социально-экономической структуры, присущих ей типа и формы организации жизни и

деятельности людей, уровня их организационных знаний (ценностей), навыков (традиций), умений, мышления и сознания.

Финансовый риск — риск, возникающий при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых сделок, исходя из того, что в финансовом предпринимательстве в роли товара выступают либо валюта, либо ценные бумаги, либо денежные средства.

Функциональная стратегия — это стратегия на уровне отдельных подразделений фирмы.

Функция управления — обособленный однородный вид деятельности, направленной на достижение целей функционирования организации.

Цель риск-менеджмента — обеспечение максимальной эффективности управления рисками хозяйственной организации.

Частные законы управления — законы, посредством применения которых можно в значительной степени повысить эффективность функционирования системы управления в целом, а также ее отдельных элементов и звеньев.

Чистый риск — возможность получения отрицательного или нулевого результата.

Экологический риск — потенциально существующая возможность нанесения ущерба окружающей среде посредством аварийного выброса загрязняющих веществ или незапланированного патологического истощения природных ресурсов.

Экономические методы управления рисками — методы управления, основанные на рациональном распределении финансовых ресурсов организации с целью минимизации потенциальных потерь и максимизации возможных доходов, возникающих в ситуациях риска.

Экономический риск — риск, возникновение которого обусловлено текущим состоянием и основными тенденциями развития экономики страны, на территории которой организация осуществляет свою деятельность.

Эффективность управления — отношение совокупного результата управленческой деятельности к стоимости ресурсов, затраченных на его достижение.

Юридические методы управления рисками — методы управления, основанные на использовании основных положений действующего

законодательства с целью профилактики рисков и нейтрализации их негативных последствий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент. — СПб.: Питер, 2011.
2. *Белов П. Г.* Управление рисками, системный анализ и моделирование: Учебник и практикум: В 2 т. — М.: Юрайт, 2015.
3. *Васин С. М., Шутов В. С.* Управление рисками на предприятии: Учебное пособие. — М.: Кнорус, 2015.
4. *Волков А. А.* Управление рисками в коммерческом банке: Практическое руководство. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Омега-Л, 2015.
5. *Веснин В.* Основы менеджмента: Учебник. — М.: Проспект, 2015.
6. *Виханский О. С.* Менеджмент: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Магистр, 2015.
7. *Дзгоева М. Р.* Механизм комплексной оценки и управления рисками предприятий промышленности: Монография. — М.: Инфра-М, 2015.
8. *Исмагилов Р. Х.* Риск-менеджмент: Конспект лекций. — Ростов н/Д: Феникс, 2015.
9. *Крышкин О.* Настольная книга по внутреннему аудиту. Риски и бизнес-процессы. — М.: Альпина Паблишер, 2015.
10. *Лаврушин О. И., Валенцева Н. И.* Банковские риски: Учебник. — М.: Кнорус, 2015.
11. *Мескон М., Майкл А., Франклин Х.* Основы менеджмента. — 3-е изд. — М.: Вильямс, 2013.
12. *Покровский А. К.* Риск-менеджмент на предприятиях промышленности и транспорта: Учебное пособие. — М.: Кнорус, 2015.
13. *Семенова И. И.* История менеджмента: Учебное пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.

14. *Соколов Д. В.* Базисная система риск-менеджмента организаций реального сектора экономики: Монография. — М.: ИНФРА-М, 2015.
15. *Тактаров Г. А., Григорьева Е. М.* Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: Учебное пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Кнорус, 2015.
16. *Тимофеева С. С.* Оценка техногенных рисков: Учебное пособие. — М.: Форум, 2015.
17. *Тебекин А. В.* Стратегический менеджмент: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2015.
18. *Фатхутдинов Р. А.* Управленческие решения: Учебник. — 6-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2015.
19. Финансовый менеджмент: Учебник / Под ред. проф. Г. Б. Поляка. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2015.
20. *Фомичев А. Н.* Исследование систем управления: Учебник. — 2-е изд. — М.: ИТК «Дашков и К°», 2015.
21. *Фомичев А. Н.* Стратегический менеджмент: Учебник. — М.: ИТК «Дашков и К°», 2014.
22. *Фомичев А. Н.* Закон надежности трудовой деятельности // Российско-Белорусская юридическая наука XXI века и проблемы законодательства. — Калуга: ИПЦ «Гриф», 2002.
23. *Фомичев А. Н.* Риск-менеджмент как отрасль научного управления // Теория и практика развития экономики региона: Сборник материалов Межрегиональной научно-практической конференции /Под ред. Н. И. Сергеева, О. И. Зельникова, Ю. И. Зельникова. — Калуга: ИД «Эйдос», 2003.
24. *Фомичев А. Н.* Современная концепция административного менеджмента // Актуальные проблемы экономики и управления: Тезисы докладов IV Межвузовской конференции аспирантов и студентов. — Калуга: ИД «Эйдос», 2001.
25. *Чура Н. Н., Девисилов В. А.* Техногенный риск: Учебное пособие. — М.: Кнорус, 2015.

26. *Шапкин А. С.* Теория риска и моделирование рискованных ситуаций: Учебник. — 6-е изд. — М.: ИТК «Дашков и К°», 2015.
27. *Giddens A.* Constitution of Society. — Cambridge, 1984. 28. *Leonard-Barton D.* Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development // Strategic Management Journal, 1992. Vol. 13.
29. *Leonard-Barton D.* Wellsprings of Knowledge. — Harvard: Business School Press, 1995.
30. Managing for the Future / Peter F. Druker. USA, 1992.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Тема 1 Понятие, сущность и содержание риск-менеджмент	
1.1 Определение категории «риск».....	6
1.2 Риск-менеджмент как отрасль научного управления.....	15
1.3 Основные аксиомы и концепции риск-менеджмента.....	21
Тема 2 Основные аспекты и тенденции риск-менеджмента	
2.1 Основные цели и задачи риск-менеджмента.....	30
2.2 Функции риск-менеджмента.....	34
2.3 Принципы риск менеджмента.....	39
2.4 Область применения риск-менеджмента.....	50
Тема 3 Классификация рисков	
3.1 Общие принципы классификации рисков.....	53
3.2 Классификация рисков по различным факторам их возникновения и характеру последствий.....	60
3.3 Риски деятельности предпринимательской фирмы в условиях рыночной экономики.....	67
Тема 4 Стратегия, политика и тактика риск-менеджмента	
4.1 Стратегия управления рисками.....	75
4.2 Основные формы политики риск-менеджмента.....	87
4.3 Тактическое управление рисками.....	91
Тема 5 Источники финансирования риска	
5.1. Понятие финансирования риска.....	95
5.2. Затраты на риск.....	101
5.3. Структура затрат при различных методах управления риском.....	107
5.4. Финансирование риска и анализ эффективности методов управления.....	110
Тема 6 Риск принятие решений на уровне предприятие и её виды	

	6.1 Структура системы риск-менеджмента предприятия.....	115
	6.2. Классификация риска на уровне предприятия.....	117
	6.3 Риски, не управляемые на уровне предприятия.....	119
	6.4 Риски, управляемые на уровне предприятия.....	122
Тема 7	Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности	
	7.1 Понятие и сущность управленческих решений.....	128
	7.2 Процедура подготовки, принятия и реализации решений...	135
	7.3 Зоны риска и ситуации неопределенности.....	140
	7.4 Система управления риском.....	151
	7.5 Методы разработки и принятия управленческих решений в системе риск-менеджмента.....	155
Тема 8	Информация и риск, их взаимозависимость между собой	
	8.1. Сущность информационных рисков.....	159
	8.2. Классификация информационных рисков.....	161
	8.3. Внешние и внутренние источники информации.....	168
	8.4. Управление информационными рисками.....	173
Тема 9	Внутренние и внешние факторы, влияющие на степень риска	
	9.1.Характеристика и структура внешней среды организации.	180
	9.2. Основные факторы рисков.....	185
	9.3. Понятие, сущность и виды внешних рисков.....	193
Тема 10	Показатели риска и методы их определения	
	10.1 Показатели риска производственно-экономической деятельности предприятий.....	201
	10.2 Методы качественной оценки показателей риска.....	203
	10.3 Количественные методы оценки показателей риска.....	204
	10.4 Организация работ по оценке и анализу рисков.....	213
Тема 11	Риск в системе в управление персоналом	
	11.1. Риски в системе управления персоналом.....	216
	11.2. Риски при подборе персонала.....	223
	11.3. Кадровые риски в управлении персоналом.....	227
Тема 12	Хеджирование и его влияние на снижение риска	
	12.1. Особенности хеджирования.....	232
	12.2 Особенности избежания риска.....	237
	12.3.Применение многоступенчатого хеджирования рисков инвестиционной деятельности.....	238
Тема 13	Риск в сфере услуг	
	1. Отличительные особенности сферы услуг.....	245
	2. Классификация рисков сферы сервиса.....	252
Тема 14	Особенности управления внутренними административными рисками	
	14.1. Управленческие дисфункции как причина возникновения внутренних рисков.....	255

14.2. Управление техническими и производственными рисками	258
14.3 Особенности управления социальными рисками.....	266
14.4 Психологические риски.....	268
14.5 Конкретные методы управления рисками.....	275
ТЕСТЫ.....	286
ГЛОССАРИЙ.....	302
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	315

МУНДАРИЖА

Кириш	3
1-мавзу. Хатарларни бошқариш тушунчаси, моҳияти ва мазмуни	
1.1 "Хатар" тоифасини аниқлаш	6
1.2 Хатарларни бошқариш илмий менежментнинг бир тармоғи сифатида ..	15
1.3 Хатарларни бошқаришнинг асосий аксиома ва тушунчалари	21
2-мавзу.Рискларни бошқаришнинг асосий жихатлари ва тенденциялари	
2.1 Хавфларни бошқаришнинг асосий мақсад ва вазифалари	30
2.2 Хавфларни бошқариш функциялари	34
2.3 Хавфларни бошқариш тамойиллари	39
2.4 Хавфларни бошқариш соҳаси	50
3-мавзу Хавфларни таснифлаш	
3.1 Хавфларни таснифлашнинг умумий принциплари	53
3.2 Хатарларни уларнинг турли омилларига кўра таснифлаш	60
3.3 Тадбиркор фирма фаолиятидаги хатарлар бозор иқтисодиёти шароитлари	69
4-мавзу Стратегия, хавфларни бошқариш сиёсати ва тактикаси	
4.1 Хавфларни бошқариш стратегияси	75
4.2 Хавфларни бошқариш сиёсатининг асосий шакллари	87
4.3 Тактик хавфларни бошқариш	91

Мавзу 5 Хатарларни молиялаштириш манбалари

5.1. Хатарларни молиялаштириш тушунчаси	95
5.2 Хавф учун харажатлар	101
5.3. Бошқаришнинг турли усуллари учун харажатлар таркиби хавф.....	107
5.4. Хатарларни молиялаштириш ва кўрсаткичларни таҳлил қилиш менежмент	110

Мавзу 6 Корхона даражасида рискларни бошқариш ва унинг турлари

6.1 Корхона хатарларини бошқариш тизимининг таркиби	115
6.2. Корхоналар даражасида рискларни таснифлаш	117
6.3 Корхона даражасида бошқарилмайдиган хатарлар	119
6.4 Корхоналар миқёсида бошқариладиган хавф-хатарлар.	122

7-мавзу Хавф ва ноаниқликда бошқарув қарорларини қабул қилиш

7.1 Бошқарув қарорларининг концепцияси ва моҳияти.....	128
7.2 Қарорларни тайёрлаш, қабул қилиш ва амалга ошириш тартиби	135
7.3 Хавфли ҳудудлар ва ноаниқлик ҳолатлари.....	140
7.4 Хавфларни бошқариш тизими	151
7.5 Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш усуллари рискларни бошқариш тизимида	155

8-мавзу Ахборот ва хавф, уларнинг ўзаро боғлиқлиги

8.1. Ахборот хавфларининг моҳияти	159
8.2. Ахборот хавфларининг таснифи	161
8.3. Ташқи ва ички ахборот манбалари	168
8.4. Ахборот хавфларини бошқариш	173

9-мавзу Хавф даражасига таъсир қилувчи ички ва ташқи омиллар

9.1.Ташкилотнинг ташқи муҳитининг хусусиятлари ва тузилиши.....	180
9.2. Асосий хавф омиллари	185
9.3. Ташқи хавфларнинг тушунчаси, табиати ва турлари	193

Мавзу 10 Хавф кўрсаткичлари ва уларни аниқлаш усуллари

10.1. Саноат ва иқтисодий таваккалчилик кўрсаткичлари корхоналар фаолияти	201
10.2 Хавф кўрсаткичларини сифатли баҳолаш усуллари	203
10.3 Хавф кўрсаткичларини баҳолашнинг миқдорий усуллари	204
10.4 Хатарларни баҳолаш ва таҳлил қилиш бўйича ишни ташкил қилиш...	213

11-мавзу Ходимларни бошқариш тизимидаги хавф

11.1. Ходимларни бошқариш тизимидаги хатарлар	216
11.2. Кадрлар танлашдаги хатарлар	223
11.3. Ходимларни бошқаришдаги ходимларнинг хатарлари.....	227

Мавзу 12 Хеджлаш ва унинг хавфни пасайтиришга таъсири

12.1. Хеджлашнинг хусусиятлари	232
12.2 Хавфнинг олдини олиш хусусиятлари	237
12.3 Кўп босқичли хавфларни хеджизациядан фойдаланиш инвестиция фаолияти.....	238

13-мавзу. Хизмат қилиш хавфи

1. Хизмат кўрсатиш соҳасининг ўзига хос хусусиятлари	245
2. Хизмат кўрсатиш соҳасидаги хавфларни таснифлаш	252

14-мавзу Ички маъмурий хатарларни бошқариш хусусиятлари

14.1. Сабаб сифатида бошқарувнинг бузилиши. ички хатарлар	255
14.2. Техник ва ишлаб чиқариш хавфларини бошқариш.....	258
14.3 Ижтимоий таваккалчиликни бошқариш хусусиятлари	266
14.4 Психологик хатарлар	268
14.5 Рискларни бошқаришнинг ўзига хос усуллари	275

ТЕСТЛАР

286

ГЛОССАРИЙ

302

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

315

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION.....	3
Topic 1 Concept, essence and content of risk management	
1.1 Definition of the category "risk"	6
1.2 Risk management as a branch of scientific management	15
1.3 The main axioms and concepts of risk management	21
Theme 2.Key Aspects and Trends of Risk Management	
2.1 The main goals and objectives of risk management	30
2.2 Functions of risk management	34
2.3 Principles of risk management	39
2.4 Scope of risk management	50
Theme 3 Risk Classification	
3.1 General principles of risk classification	53
3.2 Classification of risks according to their various factors	60
3.3 Risks of activities of an entrepreneurial firm market economy conditions	69
Theme 4 Strategy, policy and tactics of risk management	
4.1 Risk Management Strategy	75
4.2 The main forms of risk management policy	87
4.3 Tactical risk management	91
Topic 5 Sources of risk financing	

5.1. The concept of risk financing	95
5.2. Risk costs	101
5.3. Cost structure for various management methods risk	107
5.4. Risk financing and performance analysis..Management.....	110
Topic 6 Risk decision-making at the enterprise level and its types	
6.1 the Structure of the enterprise risk management system	115
6.2. Risk classification at the enterprise level	117
6.3 Risks not managed at the enterprise level	119
6.4 Risks managed at the enterprise level	122
Theme 7 Management Decision Making in Risk and Uncertainty	
7.1 the Concept and essence of management decisions	128
7.2 Procedure for the preparation, adoption and implementation of decisions ...	135
7.3 Risk areas and situations of uncertainty	140
7.4 Risk management system	151
7.5 Methods of development and management decision making in the risk management system	155
Theme 8 Information and risk, their interdependence among themselves	
8.1. The essence of information risks	159
8.2. Classification of information risks	161
8.3. External and internal sources of information	168
8.4. Information Risk Management	173
Theme 9 Internal and external factors affecting the degree of risk	
9.1. Characteristics and structure of the external environment of organization. .	180
9.2. The main risk factors	185
9.3. The concept, nature and types of external risks	193
Topic 10 Risk indicators and methods for their determination	
10.1 Risk indicators of industrial and economic activities of enterprises.....	201
10.2 Methods for the qualitative assessment of risk indicators	203

10.3 Quantitative methods for assessing risk indicators	204
10.4 Organization of work on risk assessment and analysis	213
Theme 11 Risk in the system in personnel management	
11.1. Risks in the personnel management system	216
11.2. Risks in the selection of personnel	223
11.3. Personnel risks in personnel management	227
Topic 12 Hedging and its impact on risk reduction	
12.1. Features of a hedge	232
12.2 Features of risk avoidance	237
12.3 Application of multistage risk hedging investment activities	238
Theme 13 Service Risk	
1. Distinctive features of the service sector	245
2. Classification of risks in the service sector	252
Theme 14 Features of internal administrative risk management	
14.1. Management dysfunctions as a cause internal risks	255
14.2. Technical and industrial risk management.....	258
14.3 Features of social risk management	266
14.4 Psychological risks	268
14.5 Specific Risk Management Techniques	275
TESTS	286
GLOSSARY.....	302
LIST OF USED LITERATURE	315