

Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
Владимирский государственный университет

Н. В. КУЗЬМИНОВА
Н. В. МОРГУНОВА
Н. М. ФИЛИМОНОВА

КУРС ЛЕКЦИЙ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ»

Владимир 2007

УДК 330. 131. 7
ББК 65. 012. 121
К89

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой управления и планирования
социально-экономических процессов
Санкт-Петербургского государственного университета
Ю.В.Кузнецов

Кандидат экономических наук, доцент,
Владимирского государственного университета
А.А. Марченко

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Владимирского государственного университета

Кузьминова, Н.В.

К89 Курс лекций по дисциплине «Управление рисками» /
Н. В. Кузьминова, Н. В. Моргунова, Н. М. Филимонова ;
Владим. гос. ун-т. – Владимир: Изд-во Владим. гос. ун-та,
2007. – 76 с. – ISBN 5-89368-716-7.

Отражены общие вопросы управления рисками. Излагаются различные подходы к классификации факторов риска, характеристики видов риска, методы управления и оценки рисков. Рассматриваются программа управления рисками на предприятии и система управления рисками на предприятии.

Курс лекций предназначен для студентов экономических специальностей, изучающих дисциплину «Управление рисками» всех форм обучения.

Ил. 3. Табл. 3. Библиогр.: 28 назв.

УДК 330. 131. 7
ББК 65. 012. 121

ISBN 5-89368-716-7

© Владимирский государственный
университет, 2007

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
Лекция 1. ПОНЯТИЕ РИСКА В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	6
1.1. Риск как экономическая категория.....	6
1.2. Риск, неопределенность и вероятность	9
1.3. Величина риска и прибыль	14
1.4. Определение экономического риска	16
Лекция 2. КЛАССИФИКАЦИЯ ФАКТОРОВ РИСКА.....	19
2.1. Общие подходы к классификации рисков	19
2.2. Классификация рисков по видам потерь	21
2.3. Классификация факторов риска промышленных предприятий	22
Лекция 3. ХАРАКТЕРИСТИКА ВИДОВ РИСКА	24
3.1. Политические риски	24
3.2. Экологические риски.....	27
3.3. Транспортные и имущественные риски	27
3.4. Производственные и коммерческие риски	28
3.5. Финансовые риски.....	29
3.6. Инвестиционные и инновационные риски.....	29
3.7. Отраслевые и операционные риски	30
Лекция 4. СУБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ РИСКА	31
4.1. Общие понятия субъективных факторов риска	31
4.2. Риски управленческой деятельности	32
4.3. Кадровые риски по уровню технологического процесса работы с персоналом	35
4.4. Кадровые риски количественного и качественного характера.....	39

Лекция 5. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ	41
5.1. Концепция приемлемого риска	41
5.2. Понятие управления рисками	43
5.3. Система управления рисками на предприятии	44
Лекция 6. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.....	47
6.1. Общая характеристика методов управления рисками.....	47
6.2. Методы уклонения от риска	49
6.3. Методы локализации риска.....	51
6.4. Методы диссипации риска	51
6.5. Методы компенсации риска	54
Лекция 7. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ РИСКОВ.....	56
7.1. Общие подходы к оценке рисков предприятия	56
7.2. Статистические методы оценки рисков.....	60
7.3. Расчетно-аналитические методы оценки рисков	61
7.4. Методы экспертных оценок рисков	63
Лекция 8. ПРОГРАММА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	65
8.1. Общие подходы к формированию программы управления рисками на предприятии	65
8.2. Этапы разработки программы управления рисками	65
8.3. Оценка эффективности текущего управления рисками ..	67
Контрольные вопросы для подготовки к зачету и экзамену	69
Темы рефератов.....	72
Библиографический список	73

ВВЕДЕНИЕ

Современная среда бизнеса характеризуется наличием высокого уровня неопределенности и постоянными изменениями. Успешное управление компанией в современной среде бизнеса ориентировано на управление нововведениями, а как известно, любое изменение вносит риск в деятельность организации. Недооценка значимости системы управления рисками на предприятии является одной из серьезнейших ошибок современного менеджера.

«Управление рисками» является одной из дисциплин, формирующих специалистов высокой квалификации – менеджеров, экономистов и финансистов.

Управление рисками – синтетическая научная дисциплина, которая изучает влияние на различные сферы деятельности человека случайных событий, наносящих физический и материальный ущерб.

Точнее было бы говорить об *управлении риском* не как о науке, а как о методологии, обладающей собственным набором терминов, классификацией, единым подходом к анализу различных рисков. Основные свои понятия и методы теория управления риском почерпнула прежде всего из техники и инженерии, теории машин и механизмов, страхового и биржевого дела.

Управление риском (или риск-менеджмент) определяет пути и возможности обеспечения устойчивости предприятия, его способности противостоять неблагоприятным ситуациям. Необходимость скорейшего освоения и внедрения методов риск-менеджмента в условиях рыночной экономики обусловлена тем, что в настоящее время отсутствуют реальные механизмы финансовой поддержки предприятий России в кризисных ситуациях. В большинстве своем они являются юридически самостоятельными хозяйствующими субъектами, что означает отсутствие обязательств государства по предоставлению поддержки в случае аварии, забастовки, финансовых или иных трудностей.

В предлагаемом курсе лекций содержится системное изложение основных разделов дисциплины, изучение которых во многом способствует формированию основных деловых и профессиональных качеств менеджера.

Издание рассчитано на студентов всех форм обучения экономических специальностей, изучающий данный курс.

Лекция 1. ПОНЯТИЕ РИСКА В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. Риск как экономическая категория

Понятием «риск» пользуются многие конкретные общественные и естественные науки. Риск, таким образом, является междисциплинарным объектом исследования.

Реализация принятых решений подвержена действию объективно существующей и принципиально неустранимой неопределенности, опасности, возможности тех или иных отклонений от сформулированных первоначально целей. То или иное проявление неопределенности может задержать наступление событий, изменить их содержание или количественную оценку либо вызвать нежелательное развитие событий как прогнозируемое, так и неожиданное. В результате установленная цель, ради достижения которой принимаются решения, не будет достигнута. Современный подход к управлению предприятием предполагает необходимость наличия у руководителя таких качеств, как инициативность, предприимчивость, а следовательно, готовность идти на обоснованный, разумный риск.

Таким образом, экономический риск объективно становится органической частью экономической политики фирмы. Существование риска и неизбежные изменения его распределения выступают постоянным и сильнодействующим фактором развития предприятия (предпринимательской сферы экономики и т.п.).

Любая экономическая деятельность является сложным компромиссом в достижении двух противоречивых целей – эффективности и надежности. В результате большая часть экономических субъектов и ресурсов вынужденно вовлечена в высокорисковые операции. Таким образом, понятие «риск» непосредственно связано с экономической безопасностью реформ.

Без создания условий, позволяющих руководителям различных рангов идти на обоснованный риск, не будет научно-технического прогресса, развития экономики и т.п. Риск становится необходимым элементом принятия решений, а также несет функции стимулятора и катализатора в развитии современных экономических отношений.

Признание вероятностного характера развития экономической системы, осознание того, что экономический рост подвержен влиянию случайных факторов, которые могут задержать наступление ожидаемого результата или изменить его содержание, ставят на повестку дня проблему экономического риска. Теория и особенно практика показывают, что игнорирование экономического риска становится тормозом развития предприятия и всего общества в целом. Отсутствие риска, то есть опасности наступления непредсказуемых и нежелательных для субъекта событий, как правило, вредит экономике, подрывает ее динамичность и эффективность. Вопрос о риске один из злободневных и актуальных вопросов, и от разрешения его в значительной степени будут зависеть темпы развития российской экономики.

Исторически анализ риска развивался прежде всего в двух сферах человеческой деятельности – финансовой и сфере обеспечения безопасности. Однако сфера анализа экономического риска пока слабо формализована. Что же представляет собой явление риска в экономике?

Научные исследования проблемы экономического риска интенсивно ведутся в странах с развитой рыночной экономикой. Так, в США еще в 60-х годах рядом ученых (в числе которых были Р.Мер, Б. Хеджерс и Т. Мос) была разработана комплексная теория риска коммерческой организации. Можно назвать имена таких солидных западных авторов, специально занимающихся этой тематикой, как У. Андерсон, У. Арсур, Г. Магнуссон, С. Стоун, У. Тинг и другие.

В нашей стране проблемы в области анализа экономического риска стали обсуждаться сравнительно недавно – последние 8 – 10 лет. Наши исследователи значительно больше внимания стали уделять изучению этой проблемы со становлением рыночной экономики, чем в период ее директивного существования. В их числе А. П. Альгин, И. Т. Балабанов, Г. Б. Клейнер, П. Г. Грабовый, В. Д. Шапиро, Ю. Кинев, Л. Скамай и другие. Обусловлено это тем, что если

в условиях централизованно управляемой экономики издержки не оправдавшей себя экономической деятельности предприятия традиционно брало на себя государство, то в рыночной экономике они ложатся на непосредственного субъекта хозяйствования. В последнее время в отечественной литературе появились отдельные публикации, посвященные тем или иным аспектам риска в конкретных сферах хозяйствования (скажем в банковском, страховом деле), но практически отсутствуют обобщающие теоретические труды, раскрывающие сущность экономической категории «риск».

Люди часто объединяют понятия риск и экономический риск, а их следует различать. В книге речь пойдет об экономическом риске. Следует отметить, что риск в самом общем его понимании в словаре русского языка С. И. Ожегова определяется как возможная опасность, действие наудачу в надежде на счастливый исход.

Экономический риск – категория воспроизводства всех фаз производства и моментов от покупки необходимых средств производства до изготовления товаров и их реализации.

С точки зрения политической экономии *риск* – это экономическая категория, так как представляет собой логическое понятие, которое является:

- истинным, то есть отражающим реально существующие экономические отношения;
- историчным, так как несет в себе черты, свойственные различным экономическим формациям.

Риск как экономическая категория имеет три характеристики:

- субстанцию;
- форму;
- величину.

Попытаемся проанализировать экономический риск с этих трех позиций.

Субстанцией экономического риска является неопределенность экономического процесса и его результатов. Вероятностная структура экономической среды, вариантность осуществления процесса производства, случайность – все это заставляет экономического агента делать выбор: осуществлять деятельность рискованным, менее рискованным и вовсе безопасным способом. В процессе выбора хозяйствующий субъект сталкивается с различными разновиднос-

тиями неопределенности. В своей совокупности эти разновидности образуют так называемую критическую неопределенность, при которой вступает в действие элемент риска.

Формой экономического риска является избыточная прибыль. То, что на содержательном уровне выступает как неопределенность, на поверхности явлений приобретает форму прибыли как платы за риск (речь идет об избыточной прибыли). Повторение риска ведет к его устранению, то есть то, что апробировано, уже не рискованно, следовательно, риск не массовое явление, он индивидуален.

Величина риска и дохода находятся в прямой зависимости. Дополнительный доход, получаемый бизнесменом от участия в проекте с неопределенным результатом, определяется как премия за риск.

1.2. Риск, неопределенность и вероятность

Риск тесно связан с вероятностью и неопределенностью. Следовательно, чтобы более точно разобраться в понятии риск необходимо обосновать эти понятия.

Вероятность – это возможность получения определенного результата. Вероятность события – это определенное число, которое тем больше, чем более возможно событие. Термин вероятности является фундаментальным для теории вероятностей и позволяет количественно сравнивать события по возможности их реализации. Очевидно, что более вероятно то событие, которое происходит чаще. Следовательно, понятие вероятности связано с опытным практическим понятием частоты события. Точность измерения вероятностей зависит от объема статистических данных и возможности их использования для будущих событий, то есть сохранения условий, в которых происходили прошлые события. Но вместе с тем во многих случаях при принятии решений статистические данные весьма малы по объему или вообще отсутствуют. Поэтому используется другой путь измерения вероятностей ситуации, основанный на субъективных взглядах лица, принимающего решение.

В связи с этим измеряемые таким путем вероятности называют субъективными вероятностями ситуации. При определении субъективных вероятностей на первое место выступает мнение субъекта, отражающее состояние его информационного фонда. Иначе говоря, субъективная вероятность определяется на основе предположения,

основывающегося на суждении или личном опыте оценивающего (эксперта), а не на частоте, с которой подобный результат был получен в аналогичных условиях. Отсюда исходит широкое варьирование субъективных вероятностей, которое объясняется спектром различной информации или возможностей оперирования с одной и той же информацией.

Зависимость от объемов исходной информации и от субъекта ведет к тому, что к вероятностной ситуации добавляется неопределенность.

Неопределенность предполагает наличие факторов, при которых результаты действий не являются детерминированными, а степень их возможного влияния на результаты неизвестна.

Неопределенность следует отличать от риска. Под риском следует понимать ситуацию, в которой люди не знают точно, что случится, но представляют вероятности возможных исходов. Неопределенность же не означает недостаток информации о вероятных будущих событиях.

Категории «неопределенность» и «риск» играют огромную роль в окружающем нас мире вообще и в экономических отношениях в частности. Будучи неотъемлемой составной частью условий хозяйственной деятельности, неопределенность лежит в основе массы сложных и важных экономических явлений, взаимодействие с которыми вызывает соответствующее поведение как отдельных экономических агентов – участников производства и потребления, так и общества в целом.

Экономическая деятельность реализуется в условиях неоднозначности протекания реальных социально-экономических процессов, многообразия возможных состояний и ситуаций принятия и реализации решений, в которых может оказаться хозяйствующий субъект. Практически в момент принятия решения невозможно получить полные и точные знания об отдаленной во времени среде реализации решения, о всех действиях или потенциально могущих проявиться внутренних и внешних факторах. Все это суть выражения неопределенности как объективной формы существования экономической деятельности. Объективно существует и принципиально неустранимая неопределенность, имеющая место при принятии решений, приводящая к тому, что риск никогда не бывает нулевым. Следствием этого является неуверенность в достижении постав-

ленной цели, когда в результате реализации выбранного решения намеченная цель в большей или меньшей степени не достигается.

Основной источник неопределенности – недостаточность наших знаний об экономической сфере, окружающем нас мире. С подобного рода неопределенностью человек столкнулся, когда впервые стал принимать решения. Ведь уже тогда она была помехой для любого начинания. Неосведомленность о законах природы мешала производственной деятельности, не позволяла эффективно вести хозяйство.

Другой источник неопределенности – случайность. Случайностью называется то, что в сходных условиях происходит неодинаково, причем заранее нельзя предугадать, как будет в этот раз. Спланировать каждый данный случай невозможно. Выход оборудования из строя, поставка некачественного сырья, непредвиденное падение спроса на продукцию – все это проявление случайности.

Третья причина неопределенности – противодействие. Так, противодействие проявляется в неопределенности обеспечения некоторыми ресурсами, нарушении договорных обязательств поставщиками, авариях техники, неопределенности спроса на продукцию, трудности ее сбыта.

Однако следует различать понятия «риск» и «неопределенность».

Во-первых, риск имеет место только в тех случаях, когда принимать решение необходимо (если это не так, нет смысла рисковать). Иначе говоря, именно необходимость принимать решения в условиях неопределенности порождает риск, при отсутствии такой необходимости нет и риска.

Во-вторых, риск субъективен, а неопределенность объективна. Например, объективное отсутствие достоверной информации о потенциальном объеме спроса на производимую продукцию приводит к возникновению спектра рисков для участников проекта. Например, риск, порожденный неопределенностью вследствие отсутствия маркетингового исследования для инвестиционного проекта (ИП), обращается в кредитный риск для инвестора (банка, финансирующего этот ИП), а в случае невозврата кредита в риск потери ликвидности и далее в риск банкротства, а для реципиента этот риск трансформируется в риск непредвиденных колебаний рыночной конъюнктуры, причём для каждого из участников ИП проявление риска индивидуально как в качественном, так и в количественном выражении.

Неопределенность может быть задана по-разному:

- в виде вероятностных распределений (распределение случайной величины точно известно, но неизвестно, какое конкретно значение примет случайная величина);

- в виде субъективных вероятностей (распределение случайной величины неизвестно, но известны вероятности отдельных событий, определённые экспертным путём);

- в виде интервальной неопределённости (распределение случайной величины неизвестно, но известно, что она может принимать любое значение в определённом интервале).

Кроме того, следует отметить, что природа неопределённости формируется под воздействием различных факторов:

- временная неопределённость обусловлена тем, что невозможно точно предсказать значение того или иного фактора в будущем;

- неизвестность точных значений параметров рыночной системы можно охарактеризовать как неопределённость рыночной конъюнктуры;

- непредсказуемость поведения участников в ситуации конфликта интересов также порождает неопределённость и т.д.

Впервые обратил внимание на проблему экономического риска Фрэнк Найт и выдвинул положение о том, что «вся подлинная прибыль связана с неопределенностью». Он называл ситуацию рискованной, «если ее исход был неопределен, но при этом был известен набор возможных исходов и их вероятности (ситуация, характерная для игр)». В этом случае можно определить вероятный способ поведения. Ф. Найт отмечал, что существуют два типа вероятности: математическая и статистическая. Вероятность первого типа определяется общими заранее заданными принципами. Математическая вероятность – это «абсолютно однородная классификация случаев, во всем идентичных». Вероятность второго типа можно определить лишь эмпирически. Статистическая вероятность – это «эмпирическая оценка частоты проявления связи между утверждениями, неразложимыми на изменчивые комбинации одинаково вероятных альтернатив». Первый тип вероятности очень редко встречается в бизнесе, второй типичен для деловой сферы. Первый тип поддается однозначному измерению, для измерения второго требуются субъективные оценки.

Очень трудно придумать пример «риска» в сфере бизнеса, применительно к которому можно было бы заранее вычислить распределение различных возможных исходов. Решать эту проблему, если это возможно, нужно изучением эмпирических результатов. Но многие риски могут быть доведены до значительной степени предсказуемости путем статистической группировки, в то время как не менее важная их часть подобной процедуре не поддается. Отметим следующее:

1. Статистические исследования не позволяют получить идеально точные количественные результаты (например рулетка);

2. Риск или вероятность, имеющие место в бизнесе, в определенной степени допускают теоретический анализ, дополняющий исследования эмпирических данных (например, возникновение пожаров в зданиях). Факт неоднородности встречающихся случаев может быть отчасти преодолен путем использования если не вычислений, то, во всяком случае, экспертных оценок.

Мнения, которые обуславливают наши действия в повседневной жизни и управляют решениями ответственных менеджеров в сфере бизнеса, имеют по большей части мало общего с выводами, достигнутыми путем всестороннего анализа и точного измерения. Мыслительные процессы в этих двух случаях совершенно различны. В повседневной жизни они главным образом подсознательные.

Решение в сфере бизнеса относится к уникальным ситуациям и их нельзя подвергнуть статистической группировке для определения примерной вероятности того или иного исхода. Понятие объективно измеримой вероятности здесь попросту неприменимо.

Чтобы сохранить различия между измеримой и неизмеримой неопределенностью, мы можем использовать термин «риск» для обозначения первого типа неопределенности и собственно термин «неопределенность» – для второго.

Одним из элементов риска является вероятность. Вероятностью события будет определенное число, которое тем больше, чем более возможно событие. Вероятность – это возможность получения определенного результата. Событие, которое происходит чаще, считается более вероятным. Очевидно, в первую очередь понятие вероятности связано с опытным, практическим понятием частоты события. Точность измерения вероятностей зависит от объема ста-

тистических данных и возможности их использования для будущих событий, то есть от сохранения условий, в которых происходили прошлые события. Но в реальной практике во многих случаях при принятии решений статистические данные весьма малы по объему или вообще отсутствуют, поэтому используется другой путь измерения вероятностей ситуации, основанный на субъективных взглядах лица, принимающего решение. Измеряемые таким путем вероятности называют субъективными.

При определении субъективных вероятностей на первое место выступает мнение субъекта, отражающее состояние его информационного фонда, то есть субъективная вероятность определяется на основе предположения, основывающегося на суждении или личном опыте эксперта, а не на частоте, с которой подобный результат был получен в аналогичных условиях. Отсюда вытекает широкое варьирование субъективных вероятностей, которое объясняется спектром различной информации или возможностей оперирования с одной и той же информацией.

Таким образом, зависимость от объемов исходной информации и от субъекта ведет к тому, что к вероятностной ситуации добавляется неопределенность.

1.3. Величина риска и прибыль

Часто в экономической литературе риск ассоциируется лишь с неблагоприятными последствиями хозяйствования в неопределенных условиях. Риск предстает, как правило, в виде возможной неудачи, материальных и других потерь, которые могут возникнуть в результате претворения в жизнь выбранного решения. Такой односторонний подход основывается лишь на здравом смысле, а не на научном обосновании. Если же экономический риск был бы связан лишь с отрицательными результатами, оказалось бы совершенно необъяснимой готовность к нему экономического субъекта. Готовность идти на риск на самом деле оправдана тем, что здесь существует мощный стимул, где риск осуществляется с предполагаемой удачей, благоприятным исходом – повышенной прибылью, а это особый специфический доход, присущий рискованной экономической деятельности.

Экономический риск в экономике связан с понятием «прибыли», с вероятностью ее упустить и понести потери. Ответственность за экономический риск – это ответственность за счет прибыли. Предприниматель, желающий получить прибыль, принимает на себя экономический риск и быстро обнаруживает, что риск – это их постоянный спутник и умение справляться с риском во многом зависит от позиций. Если предприниматель не считается с возможностью риска, то рано или поздно ему придется понять свою ошибку: если он готов к риску и учитывает его, то тем самым он увеличивает шансы выживания и роста своей компании. Поэтому менеджер должен уметь прогнозировать риски, анализировать их и управлять ими для минимизации потерь.

Дж.М. Кейнс считал, что экономический агент не имеет совершенно точного представления о том, какова будет прибыль, он руководствуется лишь несколькими гипотезами различной точности.

Ф. Найт отмечал, что «прибыль (в смысле предпринимательский доход) формируется частично также в качестве вознаграждения за успешное управление производством в условиях риска и неопределенности свойственных рыночной экономике».

Для более полного понимания категории экономический риск большое значение имеет определение величины риска. Основные проблемы определения величины риска заключаются в следующем:

1. Не всегда можно количественно просчитать рисковые ситуации.
2. Содержание и объем информации не всегда достаточны.

Так, Дж.М. Кейнс обосновал идею о том, что в стоимость товара должны входить возможные затраты, вызванные непредвидимыми изменениями рыночных цен, чрезмерным износом оборудования или разрушениями в результате катастроф.

Риск предпринимателя, по утверждению Кейнса, «представляет собой необходимые общественные издержки, хотя они и поддаются снижению как посредством взаимного выравнивания риска, так и путем повышения точности предвидения».

Предпринимательские потери в первую очередь снижают предпринимательский доход. Именно эта величина характеризует степень экономического риска. Если удастся тем или иным способом спрогнозировать, оценить возможные потери по данной операции, то, значит, получена количественная оценка экономического риска.

Разделив абсолютную величину возможных потерь на расчетные показатели затрат или прибыли, получим количественную оценку экономического риска в относительном выражении (в процентах).

Таким образом, в основе оценки экономического риска лежит нахождение зависимости между определенными размерами потерь фирм и вероятностью их возникновения.

В основе экономической деятельности, осуществляемой в условиях неопределенности, должен лежать риск рациональный (обоснованный). Элемент рациональной деятельности – принятие решений. Рациональным в современных экономических условиях может выступать именно принятие определенной степени экономического риска, а не стремление избежать его. Наиболее правильным считаются содержащие риск экономические решения.

Таким образом, альтернатива с рациональным риском представляет собой вариант, выбранный в оптимальные временные сроки, предполагающий обоснованную вероятность достижения цели при минимальных затратах в конкретных условиях и вероятность воздействия риска на решения, которые будут приняты в будущем, и обеспечивающий сочетание интересов субъектов, участвующих в выборе данного решения.

1.4. Определение экономического риска

Для эффективного и обоснованного ведения бизнеса в условиях альтернативности, неоднозначности и многовариантности возможных путей развития экономики предприятия и обязательного учета существующих и возникающих при этом элементов экономического риска и неопределенности необходимо точно и правильно определить понятие «экономический риск».

Риск с трудом поддается определению. С точки зрения специалиста риск означает, как правило, возможность потерять здоровье, репутацию или собственный имидж, а для предпринимателя – это вероятность потерпеть финансовые убытки.

Сложились различные направления трактовки экономического риска. Наиболее часто он определяется как вероятность, опасность, деятельность или ущерб. Эти расхождения связаны с особенностями областей применения категории «риск» - экономической, юридической, политической, социологической и других.

Экономический риск – многоаспектное, сложное явление, имеющее множество несовпадающих, а иногда противоположных реальных оснований. Именно это обуславливает возможность сосуществования множественности определений экономического риска.

С учетом толкования риска в общепонятийном смысле, необходимости экономического анализа и математической оценки его существенности для объекта анализа (носителя риска) представляется целесообразным определить экономический риск как возможность (вероятность) потерь, возникающих при принятии и реализации экономических решений.

В современной экономической литературе приводится широкий спектр понятий риска, от «риск как опасность возникновения непредвиденных потерь» (Л. Скамай) до «риск как следствие действия либо бездействия, в результате которого существует реальная возможность получения неопределенных результатов различного характера как положительно, так и отрицательно влияющих на финансово-хозяйственную деятельность предприятия» (Ю. Кинев).

С последним понятием корреспондирует мнение о том, что ограничителем (аттенуатором) степени риска является ответственность сотрудника в самоорганизующихся системах, которые по принципу У. Эшби снимают «проклятие многообразия» в управляемой системе с помощью увеличения разнообразия в управляющей системе, то есть менеджменте. Следовательно, актуальна задача распределения ответственности по видам риска и уровням управления.

Другой российский экономист И.Т. Балабанов предлагает следующее определение: «риск как экономическая категория представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможны три экономических результата: отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток), нулевой, положительный (выигрыш, выгода, прибыль)».

Современный экономический словарь определяет «риск как опасность возникновения непредвиденных потерь ожидаемой прибыли, дохода или имущества, денежных средств, в связи со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами.

Во всех отмеченных подходах к определению риска как экономической категории авторы выделяют его важные черты, элементы и свойства. Однако приведенные определения не охватывают всего содержания экономического риска применительно к экономической деятельности в условиях неопределенности, связанной с различием интересов, потребностей, целевых установок субъектов экономического процесса.

В теории экономики предприятия известно множество определенных понятий риска, отражающих как практические потребности принятия решений, так и чисто теоретические положения. Известные понятия риска в экономике предприятия характеризуются определенной ограниченностью. Во-первых, не все параметры риска могут быть измерены в денежном эквиваленте. Так, вред здоровью нельзя выразить никакими количественными единицами. Это еще более справедливо в отношении рисков в экологической сфере, а также ряде других областей. Во-вторых, сомнительно, что из-за трудности установления воздействующих факторов риски в действительности могут быть представлены объективно и оперативно. Все определяется степенью сложности исследуемой обстановки. Одно дело строго ограниченная ситуация с одним параметром ущерба, одним потерпевшим в одном временном отрезке. Другое – ситуация риска со сложными взаимосвязями (что намного ближе к реальности), несколькими видами ущерба, причиненного в разное время множеству пострадавших.

Экономический риск следует рассматривать как систему экономических отношений, связанную со снижением неопределенности в ситуации конкретного выбора, в процессе которой имеется возможность оценить вероятности достижения желаемого результата (добавочной прибыли), неудачи (потери) и отклонения от цели, содержащиеся в выбранных альтернативах.

Экономический риск как экономическая категория есть лишь фиксация в познающем общественном сознании реального экономического отношения. Следовательно, движение теории «экономического риска» характеризует закономерности развития общественного производства.

Лекция 2. КЛАССИФИКАЦИЯ ФАКТОРОВ РИСКА

2.1. Общие подходы к классификации рисков

Деятельность предприятия в области управления риском можно определить как процесс подготовки и реализации мероприятий, цель которых – снижение опасности принятия ошибочного решения и уменьшение возможных негативных последствий нежелательного развития событий в ходе реализации принятых предпринимателем решений.

До тех пор, пока риск для предприятия неопределен, невозможно предпринять какие-либо мероприятия по его минимизации. Поэтому первой стадией здесь считается идентификация рисков. Это может осуществляться различными способами: от чисто интуитивных догадок до сложного вероятностного анализа в моделях исследования операций.

Наиболее сложный этап управления рисками на промышленном предприятии – это выявление и классификация факторов риска, с которыми может столкнуться предприятие в процессе своей деятельности, так как именно на результатах этого этапа основывается вся дальнейшая работа.

Классифицировать риски, возникающие в процессе деятельности промышленного предприятия, можно на основе различных признаков. Наибольшие затруднения, как правило, возникают при классификации внутренних рисков предприятия, так как внешние риски являются почти одинаковыми для большинства предприятий.

Определим требования, которым должна соответствовать классификация экономических рисков:

- определять возможные угрозы экономически безопасной деятельности промышленного предприятия;
- выявлять причины возникновения нежелательного развития событий на промышленных предприятиях;
- оценивать предварительно масштаб возможных последствий проявлений того или иного фактора риска;
- анализировать возможности управления уровнем риска промышленного предприятия;
- изыскивать способы предотвращения проявления факторов риска или возможные способы уменьшения затрат на ликвидацию последствий проявления факторов риска;

- формировать информационную базу для принятия управленческих решений с учетом возможного проявления факторов риска;
- разрабатывать методические рекомендации по выявлению факторов риска и построению профиля риска промышленного предприятия.

Существует множество подходов к классификации рисков. Рассмотрим наиболее важные из них.

1. *По времени возникновения* риски подразделяются на ретроспективные, текущие и перспективные. Анализ ретроспективных рисков, их характера и способов снижения дает возможность более точно прогнозировать текущие и перспективные риски.

2. *По факторам возникновения* риски делятся на политические и экономические (коммерческие). *Политические риски* – это риски, обусловленные политической обстановкой, влияющей на предпринимательскую деятельность (закрытие границ, запрет на вывоз товаров в другие страны, военные действия и т.д.). *Экономические риски* – это риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или экономике страны. Наиболее распространенные виды экономических рисков: изменение конъюнктуры рынка, низкая ликвидность предприятия, изменение уровня управления.

3. *По характеру учета* риски делятся на внешние и внутренние. К *внешним* относятся риски, непосредственно не связанные с деятельностью предприятия. К *внутренним* относятся риски, обусловленные деятельностью самого предприятия. На их уровень влияет компетентность руководства, выбор стратегии и тактики, другие факторы: техническое оснащение, уровень производительности труда, специализация.

4. *По возможному результату* риски подразделяются на чистые и спекулятивные. *Чистые* риски почти всегда несут потери для предпринимательской деятельности. Причинами чистых рисков могут быть стихийные бедствия, войны, аварии, неблагоприятная конъюнктура. *Спекулятивные* риски могут нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль.

5. *По причине возникновения*, т. е. в зависимости от сферы возникновения, например, производственные, коммерческие, политические, экологические и другие риски. *Производственный* – это риск, обусловленный чисто производственными факторами (брак в производстве, неисправность оборудования). *Коммерческий* – это

риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предпринимателем. Его причинами могут быть неопределенность спроса, изменения конъюнктуры, завышенная цена. *Финансовый* риск связан с невыполнением фирмой своих финансовых обязательств. Причинами возникновения финансового риска могут быть обесценивание ценных бумаг (активов), неосуществление платежей. *Страховой* – это риск наступления предусмотренного условиями страхования события, в результате чего страховщик обязан выплатить страховую сумму. Причинами страхового риска могут быть неправильно определенные страховые тарифы.

6. *По степени риска* различают допустимые, критические и катастрофические риски. Они отражают степень влияния риска на деятельность предприятия: угроза потери части прибыли, убытки, угроза дальнейшему существованию предприятия.

7. *По структурному признаку*: имущественные, финансовые. Определяются части имущества, подверженные тому или иному риску.

8. *По степени объективности и субъективности решений*: риск с объективной вероятностью, риск с субъективной вероятностью, риск с объективно-субъективной вероятностью.

9. *По типу риска*: рациональный (обоснованный), нерациональный (необоснованный), авантюрный (азартный) риск.

10. *По ситуации*: риск в условиях определенности (детерминированный), риск в условиях неопределенности (стохастический), риск в условиях конфликта (конкурирующий).

11. *По возможности защиты от рисков*: страхуемые риски (покрываемые за счет гарантий, страхования, резервных фондов), нестрахуемые.

12. *По масштабам и размерам*: глобальный и локальный риски.

2.2. Классификация рисков по видам потерь

Выделяют следующие основные виды потерь: материальные, трудовые, финансовые, потери времени, специальные виды потерь.

Материальные потери проявляются в непредусмотренных предпринимательским проектом дополнительных затратах или прямых потерях имущества, продукции, сырья, материалов (некачественные материалы, брак, перерасход материалов, сырья, топлива, энергии, отсутствие необходимого количества исходных материалов).

Трудовые потери – это потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами (превышение расчетной численности рабочих, поломка оборудования, отключение электроэнергии, забастовки, неиспользование производственных мощностей, уменьшение производительности труда и т. п.).

Финансовые потери – это прямой денежный ущерб, связанный с непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов и т.п. Кроме того, финансовые потери могут быть при недополучении или неполучении денежных средств из предусмотренных источников, при невозврате долгов, неоплате покупателем поставленной ему продукции, уменьшении выручки вследствие снижения цен на реализуемые товары и услуги. Особые виды денежного ущерба связаны с инфляцией, изменением валютного курса рубля, дополнительным к указанному изъятием средств предприятий в государственный (республиканский, местный) бюджет. Наряду с безвозвратными, могут быть и временные финансовые потери, обусловленные замораживанием счетов, несвоевременной выдачей средств, отсрочкой выплаты долгов.

Потери времени возникают в том случае, если процесс предпринимательской деятельности идет медленнее, чем планировалось (задержка в поставках оборудования, материалов, реализации продукции, неправильно спланированный процесс предпринимательской деятельности без учета непредвиденных задержек).

Специальные виды потерь проявляются в нанесении ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, имиджу предпринимателя и т.п. Чаще всего специальные виды потерь крайне трудно определить в количественном, тем более в стоимостном выражении.

Для каждого из видов потерь исходную оценку возможности их возникновения и величины производят за определенное время, охватывающее месяц, год, определенный срок существования бизнеса.

2.3. Классификация факторов риска промышленных предприятий

Классифицировать факторы риска промышленного предприятия следует в зависимости от сферы возникновения на внутренние и внешние. Анализ внешних факторов риска целесообразно проводить в контексте общего описания реального или возможного функционирования предприятия с его основными экономическими

контрагентами и средами, не связанными непосредственно с деятельностью самого предприятия. Появление внутренних факторов риска обусловлено или порождается деятельностью самого предприятия.

Многие авторы предлагают следующие группы факторов рисков промышленного предприятия:

1. Внешние

- политические;
- социально-экономические;
- экологические;
- научно-технические.

2. Внутренние

- факторы риска воспроизводственной деятельности;
- факторы риска в сфере управления;
- факторы риска в сфере обращения;
- факторы риска производственной деятельности.

Внешний риск зависит от экономических процессов на рынках, на которых работает компания, в стране и за рубежом, а также внеэкономических процессов вокруг фирмы. Он связан с действиями конкурентов, контролирующих органов власти или криминальных элементов, появлением конкурирующих продуктов, снижением платежеспособности потребителей в том или ином регионе или стране в целом, «выходом из строя» элементов хозяйственной системы в регионе или государстве, структурами, с которыми компания не сталкивалась, но может с некоторой вероятностью столкнуться, и субъектами, которые при определенном развитии событий могут действовать в противовес интересам компании.

Внутренний риск связан с внутренней жизнью фирмы. Он обусловлен неоптимальной структурой организации, недостаточным качеством подготовки персонала, ошибками в оснащении техническими средствами, сбоями в системе информирования. Из этих составляющих складывается невозможность вовремя выполнить свои обязательства перед заказчиками и партнерами, развиваться поступательно.

Внутренние факторы риска возникают непосредственно в сфере хозяйственной деятельности предприятия, которую принято разделять на промышленную и непромышленную. Непромышленная

(в основном социальная) сторона деятельности предприятия направлена на удовлетворение бытовых и культурных потребностей коллектива. Промышленная деятельность предприятия складывается из процессов производства, воспроизводства, обращения и управления. В свою очередь производственный процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных основных, вспомогательных и обслуживающих процессов труда. В этих сферах возникают специфические факторы риска.

Внутренние источники риска – это персонал компании, технические средства, используемые в ее деятельности, организационные структуры компании.

Лекция 3. ХАРАКТЕРИСТИКА ВИДОВ РИСКА

3.1. Политические риски

Политический риск проявляется в форме обусловленного политическими соображениями изменений условий хозяйственной деятельности, что может привести к потере прибыли. Политические риски можно подразделить на несколько типов:

1. Риск национализации и экспроприации без адекватной компенсации (может быть конфискация или ограничение доступа инвесторов к управлению активами).

2. Риск трансферта связан с переводами местной валюты в иностранную. Например, предприятие получает прибыль в национальной валюте, но не в состоянии перевести ее в валюту инвестора, чтобы рассчитаться за кредит или просто вывести в страну. Причин возникновения этого риска может быть много, например, принудительно длинная очередь на конвертацию.

3. Риск разрыва контракта. Возникает в случае, если сохранить контракт не помогают ни предусмотренные штрафные санкции, ни арбитраж. Контракт разрывается по независящим от партнера причинам. Например, изменение национального законодательства.

4. Риск военных действий и гражданских беспорядков.

5. Риск изменения юридической базы, затрудняющий осуществление предпринимательской деятельности.

6. Риск внесения изменений в арбитражное право.

Политический риск можно подразделить также на региональный, страновой и международный. *Региональный* характеризует особенности региона, в котором планируется или уже осуществляется финансово-хозяйственная деятельность предприятия. *Страновой* риск характеризует особенности страны. *Международный* – особенности осуществления международной финансово-хозяйственной деятельности.

Политический риск также подразделяется на экстралегальный и легально-правительственный. *Экстралегальный* риск означает любое событие, источник которого находится в нелегитимных структурах страны: терроризм, военный переворот, революция. *Легально-правительственный* риск является продуктом текущего политического процесса. Например, демократические выборы, приводящие к новому правительству и изменениям в законодательстве, касающимся торговли, совместных предприятий, денежной политики.

К политическим факторам риска относится также *налоговая* система. Большое количество налогов – тяжелое бремя для предпринимательства. Уровень предпринимательского риска увеличивают не только высокие ставки налогов, но и нестабильность налогового законодательства. Инвестор, работающий в стране с нестабильной политико-экономической системой, потребует дополнительную премию за политический риск, то есть более высокую норму прибыли. Снижение премии может быть достигнуто предоставлением инвестору правительственных гарантий. Политический риск в России имеет некоторую специфику:

- политическая традиция, несовершенство демократических институтов и переломный момент исторического развития обусловили значительную роль личностного фактора;
- наличие множества разнотипных политико-территориальных образований, обладающих различным экономическим потенциалом, разнородных по национальному составу.

Страновой риск – это предпринимательские риски применительно к отдельно взятой стране. Страновые риски возникают при осуществлении предпринимателями и инвесторами своей деятельности на территории иностранных государств. Страновые риски могут быть трех типов: социально-политические, макроэкономические, микроэкономические.

Для инвестора страновые политические риски определяют вероятность того, что объекты инвестиций будут уничтожены или экспроприированы в результате общественно-политических потрясений или что ухудшатся условия для инвестиционной деятельности в результате изменения законодательной базы.

Политическая стабильность связана с типом политической системы. Можно выделить четыре основных типа политических систем:

1. Авторитарно-традиционную систему (монархия или военная диктатура, например Чили).
2. Авторитарно-мобилизационную (тоталитаризм, Китай).
3. Либерально-демократическую (парламентская или президентская).
4. Новая независимая (бывшие колонии).

Наиболее стабильными считаются вторая и третья системы. Относительно стабильная – первая. Наименее стабильная – четвертая. Наличие в недавнем прошлом страны гражданской войны, революции, военных переворотов считается прецедентом для возможного решения будущих конфликтов. В разное время наблюдался «инвестиционный бум» на рынках стран Латинской Америки, Юго-Восточной Азии. Эти страны характеризуются неустойчивым политическим режимом, но в то же время доходность инвестиций в них весьма велика.

Страновые макроэкономические риски связаны с неравномерностью инфляционных процессов в различных странах, колебаниями цен на энергоносители, внешним долгом стран. Приближение внутренних цен к мировым ставит предприятие перед проблемой резкого удорожания производства. Высокий внешний долг ведет к снижению покупательной способности населения. Инфляционные процессы подрывают стимулы экономического роста, так как внедрение новой техники обходится все дороже. Становится выгодно сохранять устаревшее, но дешевое оборудование. Инфляция искажает все экономические расчеты, делает неопределенными перспективы развития, усиливает риск, связанный с новыми инвестициями.

Страновые микроэкономические риски связаны с низкой договорной дисциплиной, которая ведет к срыву и нарушению сроков поставок. Сюда же относятся потери, связанные с некомпетентностью местного управленческого персонала, а также потери, обусловленные низким качеством комплектующих деталей (Бразилия, Индия).

Количественная оценка странового риска имеет значение для принятия решений об инвестициях в другие страны. Существует стратегия международного инвестирования, основанная на концепции так называемого «мирового портфеля», согласно которой доли вложения средств в активы различных государств должны быть распределены обратно пропорционально их страновому риску.

Страновые риски имеют отраслевую ориентированность. Так, добывающие отрасли больше подвержены экспроприации, чем высокотехнологичные.

Мировой финансовый кризис 1997 – 1998 гг. привел к необходимости пересмотреть количественные оценки странового риска практически для всех стран в сторону увеличения. Кризис выявил глобальную взаимосвязь экономик различных государств мира («принцип домино»). Существуют рейтинги всех стран мира по уровню риска (в том числе низкая заработная плата).

3.2. Экологические риски

Экологический риск связан с природными катастрофами, с функционированием экологически опасных объектов, а также с принятием решений о размещении жилищно-коммунальных и промышленных объектов в зонах возможных стихийных бедствий.

Ущерб может быть нанесен окружающей среде, то есть загрязнение или уничтожение лесных, водных и земельных ресурсов, а также жизни и здоровью населения, выражающийся в виде увеличения заболеваемости и смертности.

Последствия ущерба (например аварии) можно разделить на ближайшие и отдаленные. Под *ближайшими* последствиями понимается непосредственный ущерб в виде разрушения зданий и сооружений, травм и гибели людей. *Отдаленные* последствия – в виде долговременного загрязнения почвы, водных и других ресурсов и дальнейшего воздействия на здоровье людей. Характерный пример – авария на Чернобыльской АЭС.

3.3. Транспортные и имущественные риски

Транспортные риски связаны с проблемой сохранности товара на протяжении всего пути следования от продавца к покупателю. Транспортные риски возникают при перевозках на любом виде транспорта.

Исключить транспортные риски невозможно, им можно противодействовать. Это можно сделать с помощью страхования, когда риск переводится на страховщика. Существует страхование *каско* (страхование транспортных средств, судов, самолетов, автомобилей, вагонов, цистерн и пр.) и страхование *карго* (перевозимых грузов на судах, самолетах, автомобилях).

Имущественный риск представляет собой вероятность потери предприятием части своего имущества или его порчи. Имущественные риски можно подразделить на следующие виды:

- риск потери имущества в результате стихийных бедствий (пожаров, наводнений, землетрясений, ураганов и т.п.);
- риск потери имущества вследствие действий злоумышленников (хищения, диверсии);
- риск утраты имущества в результате аварий на производстве.

Имущественные риски можно страховать. Страхование этих рисков достаточно развито почти во всех странах мира.

3.4. Производственные и коммерческие риски

Производственный риск – это вероятность убытков, связанных с остановкой производственных процессов, нарушением технологии выполнения операций, низким качеством сырья или работы персонала.

Причины производственного риска:

- простой оборудования;
- потери рабочего времени;
- брак в производстве;
- низкая дисциплина поставок;
- аварии природного (землетрясение, наводнение, ураган и т.п.) и техногенного (износ зданий, сооружений, машин, оборудования, ошибки персонала) характера.

Коммерческий риск – это риск, возникающий в процессе реализации товаров, произведенных или купленных предпринимателем. Этот риск обусловлен неопределенностью спроса на товары. Коммерческий риск (и далее рассматриваемые риски) относится к спекулятивным рискам (предыдущие относились к чистым).

Причины коммерческого риска:

- падение спроса на товар, вытеснение его конкурирующими фирмами;
- завышенная цена товара;
- повышение закупочной цены товара (для торговых фирм);
- потери качества товара, что приводит к снижению его цены;
- повышение издержек производства и обращения.

3.5. Финансовые риски

Финансовые риски связаны с вероятностью потерь финансовых ресурсов. Их можно подразделить на два вида:

- риски, связанные с покупательной способностью денег;
- риски, связанные с вложением капитала.

К финансовым рискам относятся следующие.

Инфляционный риск – это риск того, что доходы в результате инфляции обесценятся.

Валютный риск – это опасность потери денежных средств вследствие изменения курсов валют.

Кредитный риск (или риск невозврата долга) – это опасность потери денежных средств в случае невозврата заемщиком (должником) суммы кредита и процентов по нему.

Процентный риск – это опасность потери денежных средств вследствие колебаний процентной ставки по привлекаемым источникам (депозитам) и размещаемым средствам (кредитам).

Расчетный риск характеризует вероятность финансовых потерь в результате неправильно выбранного момента, формы и срока платежа.

Риск ликвидности – это риск, связанный с возможностью потерь при реализации ценных бумаг, товаров, недвижимости (земли, строений) из-за изменения оценки их качества и потребительной стоимости.

3.6. Инвестиционные и инновационные риски

Инвестиционный риск обусловлен выбором вложения капитала с целью получения экономической выгоды в течение некоторого промежутка времени.

Селективный (портфельный) риск – это риск неправильного выбора различных вариантов вложения капитала при формировании инвестиционного портфеля (например риск неправильного выбора ценной бумаги из имеющихся на фондовом рынке при формировании портфеля ценных бумаг).

Для создания портфеля ценных бумаг инвестору достаточно вложить деньги в акции одной компании. Однако в этом случае инвестор оказывается зависимым от колебания курсовой стоимости. Если инвестор вложит свой капитал в акции нескольких фирм, то эффективность, конечно, также будет зависеть от курсовых колебаний, но только не каждого курса, а усредненного.

Средний же курс, как правило, колеблется меньше, поскольку при понижении курса одной из ценных бумаг курс другой может повыситься и колебания могут взаимно погаситься. Такой портфель с разнообразными ценными бумагами носит название диверсифицированного. Он значительно снижает диверсифицированный (несистематический) риск.

Наряду с диверсифицированным существует недиверсифицированный (систематический) риск, который не может быть сокращен при помощи диверсификации.

Систематический риск обусловлен общим состоянием экономики, которое связано с такими факторами, как война, инфляция, глобальные изменения налогообложения, изменение денежной политики и др.

Инновационный риск – это риск потерь, связанных с тем, что нововведение (например новый товар или новая технология), на разработку которого могут быть затрачены значительные средства, не будет реализовано или не окупится.

Этот риск связан с тем, что затраты и результаты научно-технического прогресса в основном растянуты и отдалены во времени. Их трудно предвидеть.

3.7. Отраслевые и операционные риски

Отраслевой риск связан со спецификой отдельных отраслей экономики. Существуют стадии жизненного цикла отрасли. Отрасли делятся на сокращающиеся (умирающие), стабильные (зрелые) и быстро растущие (молодые). Кроме этого на финансовую деятельность предприятий влияет операционный риск.

Операционный риск – это риск, связанный с вероятностью управленческих, профессиональных ошибок либо злоупотреблений.

Причины операционных рисков.

1. Низкая компетентность в области финансов.
2. Злоупотребления.

Лекция 4. СУБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ РИСКА

4.1. Общие понятия субъективных факторов риска

Под управлением подразумевается наличие как минимум двух сторон – управляющей (субъект управления) и управляемой (объект управления).

Процесс управления считается состоявшимся при передаче команды со стороны субъекта и ее восприятия со стороны объекта. При невосприятии последним данной ему команды процесс управления считается несостоявшимся.

Для успешного достижения целей организации создается структура управления, в соответствии с которой производится разделение труда – формирование функциональных и отраслевых подразделений. В настоящее время в методах управления происходит переход от административных к более интеллектуальным методам, предусматривающим возможность обратного влияния подчиненного на руководителя путем возможного отказа со стороны подчиненного выполнять задания, по каким-то причинам его не устраивающие. Иными словами, складывается новая ситуация во взаимоотношениях между подчиненными и руководителем, требующая от последнего создания обратной связи и усиления внимания к качеству принимаемых решений, их приемлемости для подчиненных.

Современная теория управления нуждается в более точном определении имеющихся ресурсов как природных, экономических, технических, так и в особенности социальных.

Причем управление человеческими ресурсами требует более точного знания их качественного содержания и постоянного влияния на формирование предпосылок надежности и эффективности этих ресурсов (уровня образования, материального положения и т.п.), а проблема создания эффективной обратной связи становится центральной.

Субъективные факторы риска – это не только риски принятия неправильного решения, но и риски управления персоналом, следовательно, их можно разделить на:

- риски управленческой деятельности;
- риски в работе с персоналом.

4.2. Риски управленческой деятельности

Внутренние факторы риска управленческой деятельности можно классифицировать по уровню в процессе принятия решений. Решения, принимаемые руководством предприятия, принято относить к одному из трех уровней – стратегическому, тактическому или оперативному (рис.1). Естественно распределять факторы риска, ориентируясь на эту стратификацию решений.

На уровне принятия руководством стратегических решений можно выделить следующие внутренние планово-маркетинговые факторы риска:

- ошибочный выбор или неадекватная формулировка собственных целей предприятия;
- неверная оценка стратегического потенциала предприятия;
- ошибочный прогноз развития внешней для предприятия хозяйственной среды в долгосрочной перспективе и др.

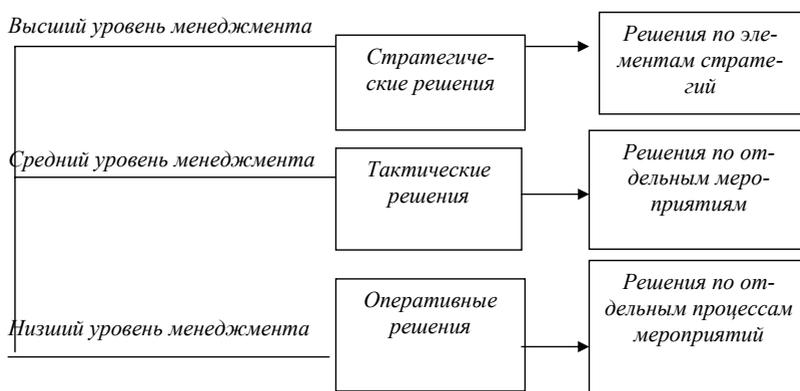


Рис.1. Уровни процесса принятия решений на предприятии

Стратегическое планирование начинается с формулирования целевых установок предприятия, которые затем кладутся в основу разработки стратегии. Риск, возникающий из-за неверной трактовки стратегических целей, весьма высок, так как вся последующая разработка стратегии вследствие этой ошибочной исходной позиции может пойти в ложном направлении.

Происхождение ошибки в оценке стратегического потенциала предприятия и соответствующего фактора риска может быть обусловлено погрешностью исходных данных о техническом и технологическом потенциале предприятия, отсутствием или игнорированием информации о назревающем технологическом скачке, грубостью или неадекватностью выбранного метода диагностического обследования предприятия и т.п. Например, при диагностическом обследовании потенциала предприятия не было установлено, что реализованная на предприятии технология устарела и уже созрели условия для ее обновления.

Аналогичная ошибка при определении потенциала предприятия может корениться также в неправильной оценке степени автономности предприятия, то есть его независимости от других производственных или коммерческих структур. Возможны неверные оценки фактического разграничения прав собственности, владения землей и управления ею, основных производственных фондов, доходов и т.д.

Прогнозирование динамики внешней социально-экономической среды, так же как и научно-технического развития, представляет собой сложную многоаспектную задачу. Точность таких прогнозов весьма невелика, и использовать их следует с известной осторожностью. Основываясь на ошибочном прогнозе развития внешней среды, разработчики стратегии могут предлагать такие варианты стратегического плана, которые окажутся нереализуемыми или несоответствующими намеченным целям.

Риск в принятии *решений тактического уровня* прежде всего сопряжен с возможностью искажения или частичной утраты содержательной информации при переходе от стратегического планирования к тактическому. Если при разработке конкретных тактических решений они не подвергались проверке на соответствие выбранной стратегии предприятия, то такие результаты, даже будучи достигнутыми, могут оказаться внемагистрального стратегического направления деятельности предприятия и таким образом ослабить его экономическую устойчивость.

К этой группе можно отнести такой фактор, как недостаточное качество управления предприятием. В свою очередь это может быть обусловлено отсутствием таких необходимых качеств «управленческой команды», как сплоченность, опыт совместной работы, навыки управления людьми и т.п.

На любом уровне принимаемых решений присутствуют как внешние, так и внутренние для данного предприятия факторы риска. Можно предположить, что для стратегических решений количество и роль внешних факторов риска значительно выше, чем для тактических или оперативных. Выявление и идентификация факторов риска относятся к наиболее важным в настоящее время задачам экономического анализа деятельности производственного предприятия.

Уровень риска при принятии управленческого решения на предприятии зависит от ранга сотрудника и его участия в бизнес-процессе. Можно выделить пять уровней рисков (табл.1).

Таблица 1

Уровень риска на этапах принятия управленческих решений

Решение	Тип решения	Уровень риска
Сотрудники определяют цели развития организации	Стратегические решения	Максимальный риск
Сотрудники разрабатывают средства достижения цели	Стратегические и тактические решения	Высокий риск
Работники организуют процесс создания средств достижения целей	Тактические и оперативные решения	Средний риск
Работники непосредственно создают средства достижения целей	Оперативные решения	Низкий риск
Работники обслуживают процесс создания средств достижения целей	Оперативные решения	Минимальный риск

Разработка для каждой группы сотрудников кадровых технологий подбора, отбора и найма, оценки, обучения, увольнения с учетом профилактики угроз экономической безопасности позволит обеспечить безопасность функционирования организации.

4.3. Кадровые риски по уровню технологического процесса работы с персоналом

Риски в работе с персоналом определяются как потенциальные потери или угрозы, связанные с собственным персоналом предприятия. Именно это воздействие чаще всего понимается под термином «человеческий фактор», недавно вошедший в теорию и практику управления.

Кадровые риски неизбежны, их нельзя заранее просчитать на сто процентов, так как человек подвержен изменениям, а его поступки, мотивы деятельности определяются как сознательным мышлением, так и сферой бессознательного.

Рассматривая технологический процесс работы с персоналом, можно разделить виды рисков во времени на три группы: на входе в организацию, при работе внутри организации и на выходе людей из компании.

Рассмотрим каждую группу рисков в отдельности.

1. Риски на входе в организацию

Данный тип риска возникает при найме сотрудников. Основной ущерб может быть нанесен имиджу фирмы в глазах общественности, к тому же появляются зря потраченные финансы в случае, когда подобрали «не того» кандидата.

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 технического задания, отсутствие точного описания должности;
- неправильная оценка кандидатов на этапе отбора: низкий профессиональный уровень кандидата, несовместимость с уже сложившимся коллективом, низкая мотивация кандидата работать на фирме, несоответствие целей компании и личных целей человека и т.п.;

- отсутствие в процедуре подбора этапа проверки кандидата в целях безопасности фирмы. Здесь возможен риск психологических отклонений, наличие негативных действий со стороны сотрудника по отношению к компании на предыдущем месте работы. Основной инструмент обеспечения безопасности – проверка рекомендаций.

Риск создания негативного имиджа компании может возникнуть уже на этапе поиска кандидата, например, из-за неграмотного содержания и формы объявления о вакантной должности.

Другая причина снижения имиджа компании в глазах потенциальных кандидатов – необученный персонал в самой компании. Например, секретарь на этапе телефонного отбора может проявить невежливость по отношению к кандидату, некорректно завершить разговор в случае, если кандидат не подходит компании и т.д. В подобном случае у человека останутся негативные эмоции по отношению к компании, которыми он поделится со своими родственниками, друзьями, знакомыми. В результате слух о «плохой» компании будет расти в геометрической прогрессии.

2. Риски при работе с персоналом внутри организации

Один из основных рисков при работе с персоналом для компании на этом этапе – стать «кузницей кадров», которая готовит профессионалов для своих конкурентов. Причиной тому могут быть недостаточно хорошо разработанные системы обучения и планирования карьеры сотрудников, а также отсутствие работы по созданию и поддержанию мотивации персонала к труду в компании.

Например, сотрудник, поступивший на работу в фирму, получил знания о рынке, группе товаров, с которой работает компания, его отправили на дорогостоящее обучение, он приобрел новый опыт, а затем по каким-то причинам ушел из компании. В результате получается, что фирма затратила немало финансовых и временных ресурсов на специалиста, который теперь работает у конкурента. В таком случае следует не винить бывшего сотрудника в отсутствии лояльности к фирме, а обратить внимание на недоработки в управлении персоналом.

При разработке и внедрении системы обучения персонала имеет смысл обратить внимание на следующие возможные ошибки:

- неправильно выбрана очередность предметов обучения. Обучение на этапе вхождения сотрудника в компанию лучше начинать

с корпоративной культуры организации, а не сразу с профессиональных тем. Таким образом, повышается лояльность сотрудников к компании и снижается вероятность того, что, получив профессиональные знания и навыки, кто-то из персонала уйдет к конкурентам;

- несоответствие целей обучения целям фирмы. Например, компания позиционирует себя как стабильную и надежную, пришедшую на рынок на длительное время. Если при этом обучать своих менеджеров по продажам методам агрессивных продаж, предназначенных для получения сиюминутной, краткосрочной прибыли, то обученные сотрудники не смогут работать на достижение целей своей фирмы.

- неправильный выбор сотрудников для обучения;

- отсутствие подготовки новых условий работы, карьерного роста обученного сотрудника. В результате квалификация обученного сотрудника стала выше, чем требования к должности. Мотивация к работе в таком случае обычно падает, и человек уходит из компании.

Рассмотрим вариант отсутствия системы развития персонала (планирования карьеры) в компании. Причиной этого может быть как сознательная политика компании, так и тот факт, что руководство фирмы просто еще не задумывалось о данном вопросе. При таком положении дел возможны следующие варианты развития нежелательных для компании событий:

- кто-то из персонала фирмы может «перерасти» свою должность, ему станет скучно и он будет хуже работать либо уйдет из компании;

- сотрудник достиг порога своей компетенции, а руководство предлагает ему повышение. В результате фирма теряет хорошего работника на прежней должности и приобретает недостаточно профессионального сотрудника на другой;

- сотрудник достиг всех вершин своей должности, а дальше ему расти некуда, так как карьера не прописана, а его непосредственный начальник не собирается «освободить» место. В таких случаях можно разработать горизонтальную карьеру. Например, вместо структуры «продавец – руководитель отдела» создать карьерную лестницу: «продавец – старший продавец – продавец-консультант – руководитель отдела».

Однако проблемы возможны и в тех компаниях, которые занимаются планированием карьеры своего персонала. Например, в компании появился незапланированный лидер. В этом случае ему можно поручить развивать новое направление деятельности фирмы, работу с новой группой товаров, возглавить дочернюю структуру.

3. Риски при работе с персоналом на выходе из организации.

Процедура выхода сотрудников из компании прописана в КЗоТ, однако «подводные камни» встречаются и здесь.

При некорректной процедуре увольнения возможен как моральный ущерб фирме в виде антирекламы, так и финансовый ущерб в случае обращения обиженного сотрудника в суд. Все юристы рекомендуют не доводить трудовые споры до суда.

В случае, если сотрудник больше не нужен своей фирме, можно порекомендовать следующие социальные мероприятия, не уменьшающие права персонала, гарантированные КЗоТ:

- провести с увольняемыми беседу по ситуации на рынке труда;
- помочь составить резюме;
- предоставить список рекрутов и служб персонала других фирм;
- в зависимости от финансовых возможностей компании предложить сотруднику обучение для повышения своей конкурентоспособности либо выплатить выходное пособие, по размеру превышающее сумму, положенную по КЗоТ.

Управление формированием персонала предполагает определение для каждой должности перечня профессионально значимых и личностных качеств, необходимых не только для эффективной работы, но и для обеспечения безопасности организации и выбор методов их проверки. В практике ряда организаций наряду с традиционными методами отбора (анализ заявительных документов, собеседования, рекомендации) используют психологическое тестирование, тесты на «честность», на выявление вредных привычек, «детектор лжи», графологический анализ, метод «мозговых предпочтений» и другие. На стадии найма при заключении трудового договора в ряде стран предусматриваются не только пункты о хранении тайны, но и меры по защите от конкуренции после окончания действий договора. Неразглашение тайн и верность предприятию становится одним из основных правил трудового распорядка, принятого в странах с рыночной экономикой.

4.4. Кадровые риски количественного и качественного характера

В зарубежной практике кадровые риски классифицируются на две группы. К первой из них относятся риски в работе с персоналом *количественного характера*, связанные с недостатком или избытком трудовых ресурсов у конкретной организации. Они могут проявляться в форме разнообразных потерь из-за несоответствия фактической численности сотрудников текущим потребностям предприятия и включают в себя:

- риски несвоевременного замещения вновь созданных или высвободившихся рабочих мест;
- риски несвоевременного сокращения численности персонала не в полной мере загруженных структурных подразделений предприятия или занимающего ставшими ненужными рабочие места;
- риски диспропорций численности персонала различных подразделений, характеризующиеся избыточной численностью персонала у одной группы отделов и наличием вакантных рабочих мест у другой (аналогично для корпораций – в частности их региональных филиалов и отделений).

Ко второй группе относятся риски в работе с персоналом *качественного характера*, связанные с несоответствием фактических характеристик имеющегося у организации персонала предъявляемым к нему требованиям. В свою очередь они включают в себя:

- риски недостаточной квалификации персонала;
- риски отсутствия у конкретных сотрудников иных необходимых профессиональных качеств (например опыта работы на данной должности, ответственности, исполнительности, творческого потенциала, деловой интуиции и т.п.);
- риски нелояльности персонала;
- риски отсутствия у конкретных сотрудников необходимых личностных качеств (например интеллектуального потенциала, психологической устойчивости, коммуникабельности, общей культуры и т.п.) помимо лояльности интересам работодателя.

Негативное развитие рисков в работе с персоналом прежде всего отражается на производственном и технологическом направлениях деятельности предприятия и как следствие на его финансовых результатах. Для подтверждения этого тезиса достаточно рассмотреть типовые для большинства отраслей разновидности кадровых рисков качественного характера и их возможные последствия. Классификация рисков в работе с персоналом и возможные последствия их проявления представлены табл. 2.

Таблица 2

Последствия рисков в работе с персоналом

Разновидность рисков в работе с персоналом	Форма негативного проявления и возможные последствия
<i>1. Риски количественного характера</i>	
Избыток персонала Недостаток персонала	Дополнительные затраты по его содержанию Невозможность полномасштабного обслуживания клиентуры, соответственно упущенная прибыль и ухудшение конкурентных позиций на данном сегменте рынка
<i>2. Риски качественного характера</i>	
Недостаточная квалификация Низкая ответственность Нелояльность в форме разглашения информации Нелояльность в форме коррупции или хищений Нелояльность в иных формах	Ошибки в осуществляемых финансовых операциях с соответствующими потерями Нарушения в процессе выполнения конкретных операций с сопутствующими потерями Разглашение промышленной или коммерческой тайны, связанные с этим финансовые потери и ухудшение имиджа Прямые финансовые потери Реализация других угроз банковской безопасности, потери нефинансового характера

Лекция 5. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ

5.1. Концепция приемлемого риска

Концепция приемлемого риска является весьма продуктивной, будучи примененной к деятельности производственных предприятий, постулирующей возможность рационального воздействия на уровень риска и доведения его до приемлемого значения.

Концепция приемлемого риска основывается на двух подтвержденных практикой и здравым смыслом утверждениях: признании невозможности полного устранения факторов риска и существовании возможности всегда найти меры снижения воздействия этих факторов на деятельность промышленного предприятия до приемлемого уровня.

Руководствуясь этой концепцией для достижения выбранной цели, как правило, удается найти решение, обеспечивающее некоторый компромиссный уровень риска, соответствующий балансу между ожидаемой прибылью и угрозой возможных потерь.

Применение концепции приемлемого риска направляет на решения, обоснованные сбором и анализом информации о возможных рисковых событиях и реализацией комплекса мероприятий по предотвращению возникновения, смягчению или нейтрализации последствий проявления возникших факторов риска.

Согласно *концепции приемлемого риска*, он состоит в следующем:

Во-первых, риск – это не статистическая характеристика, а управляемый параметр, на его уровень можно и необходимо оказывать воздействие.

Во-вторых, так как воздействие можно оказывать только на известный риск, то к нему следует относиться рационально, то есть надо изучать и анализировать ситуацию среды хозяйствования, постоянно собирать и изучать информацию, выявлять и идентифицировать факторы риска, оценивать их последствия и разрабатывать меры предотвращения и снижения их воздействий на предприятие.

В-третьих, для корректного учета риска в деятельности производственного предприятия полезно различать стартовый уровень риска или риск замысла, первоначальной идеи, проекта решения или варианта стратегии и финальный уровень риска или риск проработанного варианта решения. Проработанное решение дополнено

анализом риска и разработанным комплексом мероприятий, позволяющих минимизировать воздействие факторов риска на деятельность промышленного предприятия.

Для каждого отдельно взятого предприятия, вида предпринимательской деятельности и отрасли уровень приемлемого риска будет различным. Установленный на предприятии нормативный и приемлемый уровень риска может меняться в зависимости от состояний внешней и внутренней среды функционирования предприятия на момент принятия решения.

Использование *концепции приемлемого риска* в деятельности предприятия позволяет:

1. Принимая хозяйственные решения, учитывать возможность снижения уровня «стартового» риска до приемлемого «финального» значения риска.

2. Выявлять потенциально возможные для данного предприятия ситуации и факторы риска, которые могут явиться причиной нежелательного развития событий, а в итоге – недостижения поставленных стратегических целей.

3. Оценивать характеристики возможного ущерба, обусловленного проявлением факторов риска и последующим нежелательным развитием событий.

4. Планировать заблаговременно меры по снижению риска на стадии подготовки хозяйственных решений и при необходимости осуществлять их с целью снижения риска до приемлемого уровня.

5. Учитывать при принятии решений расходы, связанные с предварительным анализом и оценкой риска и подготовкой мероприятий по достижению приемлемого «финального» уровня риска.

Управление рисками опирается на результаты оценки рисков, технологический и экономический анализ потенциала и среды функционирования предприятия, действующую и прогнозируемую нормативную базу хозяйствования, экономико-математические методы, маркетинговые и другие исследования. Следовательно, в ходе разработки стратегии предприятия концепция приемлемого риска реализуется в виде комплекса двусторонних процедур: оценки и управления риском.

Оценка риска – совокупность регулярных процедур анализа риска, т. е. сбор информации, идентификация источников его возникновения, определение возможных масштабов последствий появ-

ления факторов риска и роли каждого источника в общем профиле рисков данного предприятия с целью определения его величины. Оценка рисков стратегии предприятия строится на всестороннем (научном, техническом, технологическом, маркетинговом, социологическом и т.д.) изучении предприятия и среды его функционирования, источников риска, анализе внешних и внутренних факторов риска, прогнозировании показателей оценки уровня рисков, а также в установлении механизмов и моделей взаимосвязи показателей и факторов риска.

Объектом оценки и управления рисками на предприятии является стратегическое решение предприятия, стратегический план, содержащий ряд утверждений относительно будущего развития внешней по отношению к предприятию среды, рекомендаций по образу действия руководства и коллектива предприятия, прогнозных высказываний о реакциях на планируемые стратегические мероприятия потребителей продукции, поставщиков сырья, конкурентов и т.д.

После того как риск оценен, необходимо разработать методические подходы к управлению рисками на предприятии, с этой целью, определим, что такое управление рисками.

5.2. Понятие управления рисками

В общепринятом понимании *управление рисками* – это процесс подготовки и реализации мероприятий, цель которых – снижение опасности принятия ошибочного решения и уменьшения возможных негативных последствий нежелательного развития событий в ходе реализации принятых решений.

В теории экономики предприятия известно множество определенных понятий управления рисками.

Н.В. Хохлов определяет *управление рисками* как «многоступенчатый процесс, который имеет своей целью уменьшить или компенсировать ущерб для объекта при наступлении неблагоприятных событий. Важно понимать, что минимизация ущерба и снижение риска – неадекватные понятия. Второе означает либо уменьшение возможного ущерба, либо понижение вероятности наступления неблагоприятных событий. В то же время существуют различные финансовые механизмы управления, например страхование, которые обеспечивают компенсацию ущерба, никак не влияя ни на его размер, ни на вероятность наступления».

По мнению Р.М. Качалова «*управление риском* при стратегическом планировании включает в себя разработку и реализацию экономически обоснованных для данного предприятия рекомендаций и мероприятий, направленных на уменьшение исходного уровня риска до приемлемого финального уровня».

Автором предлагается определить *управление рисками* как систему экономических отношений, направленную на снижение неопределенности в ситуации конкретного выбора. В такой ситуации имеется возможность оценить вероятности достижения желаемого результата (добавочной прибыли), неудачи (потери) и отклонения от цели, содержащиеся в выбранных альтернативах, а также проведение мероприятий, направленных на понижение вероятности наступления рискованных событий и уменьшение возможного ущерба от наступивших событий.

Управлять и проводить меры по обеспечению безопасности должны не только руководители организаций, а также государственные и местные органы власти.

Повлиять на органы власти и заставить их обратить внимание на проблему и необходимость управления рисками на промышленных предприятиях предприниматели не имеют возможности, но минимизировать их в пределах своего предприятия с помощью постоянного и систематизированного управления рисками – в их компетенции.

5.3. Система управления рисками на предприятии

Для эффективной оценки и успешного управления рисками на предприятии необходимо формирование системы управления рисками, так как без систематизации этих действий и формализации подходов управления рисками это будет весьма затратным и не сможет гарантировать максимального эффекта.

Система управления рисками, как и всякая система, состоит из объекта и субъекта управления. В качестве управляемого объекта здесь выступает промышленное предприятие, его экономические отношения с другими хозяйствующими агентами, рабочие и служащие предприятия, действующие на производственные и технологические процессы, информационные потоки. Управляемой переменной считается расчетная величина – уровень риска. Управляющая часть

или субъект управления в этой подсистеме – специальная группа людей (подразделение или сотрудник предприятия, пользующийся услугами профессиональных консультантов), которая на основе полученной информации, используя различные методы теории риска, разрабатывает мероприятия – управляющие воздействия для снижения уровня риска или удержания его в допустимых пределах.

Для формирования основ эффективного управления рисками на предприятии целесообразно построить его в системе управления предприятием, обеспечивающей реализацию основных функций управления:

- планирование и принятие решений;
- организация;
- руководство;
- контроль.

Процесс формирования системы управления рисками как показала мировая практика обычно осуществляется в два этапа:

1. Функция управления рисками осуществляется в каждом подразделении предприятия.

2. Выделение функции управления рисками в отдельное подразделение, координирующее управление рисками в масштабе всего предприятия.

На первом этапе формируется система сбора информации, а на втором управление рисками осуществляется в общей стратегии предприятия.

Все крупные предприятия создают систему управления качеством и проходят сертификацию на соответствие международным стандартам качества, согласно которым вся деятельность рассматривается как совокупность бизнес-процессов. Однако в этих бизнес-процессах вопросы управления рисками не детализируются и даже не ставится такая задача, а основное внимание акцентируется на управлении качеством. Следовательно, эти процессы должны быть оптимизированы. Для оптимизации управления необходимо внести в эти бизнес-процессы работы, обеспечивающие снижение уровня риска до допустимого.

В области управления факторами риска функция планирования и принятия решения заключается в необходимости определения риска, то есть его осознания, обусловленного принятием решения. На этой стадии также определяются методы управления рисками.

Организацию управления рисками целесообразно проводить с целью распределения работ и ресурсов на предприятии. Здесь рекомендуется использовать процессный подход. Необходимо в каждом структурном подразделении назначить работника, отвечающего за управление риском, подчиняющегося административно начальнику подразделения, а функционально – начальнику отдела по управлению рисками. Далее эффективным также будет введение элемента матричной структуры в организационную структуру предприятия, то есть создание подразделения, отслеживающего и координирующего организацию управления рисками в стратегии предприятия.

При осуществлении руководства управления рисками на предприятии необходимо повышать мотивацию. Менеджер по определению – амбициозный человек и, следовательно, стремится к решению новых задач. Работа в условиях риска – один из видов деятельности, который будет поднимать статус менеджера даже в его собственных глазах, что он смог разрешить какую-либо рискованную ситуацию.

В наших условиях менеджеры среднего и низшего звена стараются избегать принятия решений – дисайдофобия (боязнь принять на себя ответственность за принятие решения). Для преодоления дисайдофобии естественно нужно обучение: предметное в сфере управления рисками и психологические тренинги.

Контроль процесса управления рисками на предприятии предполагает также наличие мониторинга. Для того чтобы реально управлять рисками, необходима статистика. Сбор ценной информации предлагается осуществлять посредством контроля, создавая базу данных, которая будет являться основой для оценки вероятности возникновения риска и принятия будущих решений. Имея какую-либо базу данных (статистику), мы можем контролировать процессы, функции и результат контроля. Следовательно, основными функциями контроля при управлении рисками будут:

- выявление отклонений (нашли причину и устранили);
- сбор информации с целью создания базы данных.

С целью создания эффективной системы управления рисками на предприятии необходимо определить понятие системы управления рисками промышленного предприятия. Автором предлагается следующее определение.

Система управления рисками на предприятии – это совокупность элементов организационной структуры предприятия, взаимосвязанных функциями управления рисками, обеспечивающих реализацию процедур управления рисками техническим, информационным, кадровым и методическим обеспечением.

Таким образом, основываясь на рассмотренном в данной главе материале, можно сделать вывод о том, что для успешного управления рисками на предприятии необходимо иметь четкое понимание процесса оценки и управления рисками, а также системы управления рисками на предприятии. Управление рисками на предприятии станет эффективным лишь в том случае, если оно будет осуществляться в системе менеджмента предприятия.

Лекция 6. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

6.1. Общая характеристика методов управления рисками

Эффективность управления факторами риска промышленного предприятия во многом зависит от того, какие методы используются для реализации намеченных целей. Очевидно, методом управления экономическим риском можно считать способ воздействия на источники, факторы экономического риска с целью их минимизации или же нейтрализации.

В реальных экономических ситуациях, в условиях действия разнообразных факторов риска могут использоваться конкретные различные способы снижения уровня риска, воздействующие на те или иные стороны деятельности экономического агента. Многообразие применяемых методов управления хозяйственным риском в общем виде можно разделить на четыре типа (табл. 3):

- методы уклонения от риска;
- методы локализации риска;
- методы диссипации риска;
- методы компенсации риска.

Таблица 3

Методы управления рисками на предприятиях

Типы методов управления рисками	Виды мер управления рисками на промышленном предприятии
Методы уклонения от риска	<p>Отказ от ненадежных партнеров*</p> <p>Отказ от инновационных проектов*</p> <p>Страхование хозяйственной деятельности**</p> <p>Создание региональных или отраслевых структур взаимного страхования и систем перестрахования**</p> <p>Поиск «гарантов»</p>
Методы локализации риска	<p>Выделение «экономически опасных» участков в структурно или финансово самостоятельные подразделения (внутренний венчур)</p> <p>Образование венчурных предприятий</p> <p>Последовательное разукрупнение предприятий</p>
Методы диссипации риска	<p>Интеграционное распределение ответственности между партнерами по производству (образование ФПГ, акционерных обществ, обмен акциями и т.п.)</p> <p>Выпуск корпоративных облигаций**</p> <p>Синдицированный кредит**</p> <p>Диверсификация видов деятельности</p> <p>Диверсификация рынков сбыта и зон хозяйствования (расширение круга партнеров-потребителей)</p> <p>Расширение закупок сырья, материалов, комплектующих и т.п.</p> <p>Распределение риска по этапам работы (по времени)</p> <p>Диверсификация инвестиционного портфеля предприятия</p>

Типы методов управления рисками	Виды мер управления рисками на промышленном предприятии
Методы компенсации риска	Внедрение стратегического планирования Прогнозирование внешней экономической обстановки в стране, регионе хозяйствования** Мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды Создание системы резервов на предприятии Активный целенаправленный («агрессивный») маркетинг Создание союзов, ассоциаций, фондов взаимовыручки и взаимной поддержки и т.п. Лоббирование законопроектов, нейтрализующих или компенсирующих предвидимые факторы риска Эмиссия конвертируемых привилегированных акций Борьба с промышленно-экономическим шпионажем

Примечание

* – методы управления рисками, не ведущие к увеличению прибыли и развитию предприятий;

** – методы управления рисками, трудноприменяемые в данный момент развития экономики страны

6.2. Методы уклонения от риска

Методы уклонения от риска наиболее распространены в хозяйственной практике. Этими методами пользуются предприниматели, предпочитающие действовать наверняка, не рискуя. Руководители этого типа отказываются от услуг ненадежных партнеров, стремятся работать только с убедительно подтвердившими свою

надежность контрагентами – потребителями и поставщиками, избегают участвовать в коммерческих или производственных проектах, связанных с необходимостью расширять круг партнеров. Чтобы избежать риска срыва производственной программы из-за нарушения графиков поставок сырья, материалов и комплектующих, предприятия отказываются от услуг сомнительных или неизвестных поставщиков. При этом стремление избежать риска бывает столь сильным, что могут быть отброшены даже относительно консервативные способы получения большей прибыли.

Отказ от реализации новых бизнес-идей, инновационных проектов при рыночной экономике приводит к потере конкурентоспособности, застою и банкротству предприятия. Современный руководитель должен быть предприимчивым, то есть способным идти на риск, принимать новые инновационные проекты и идеи. Уклонение от риска помогает его избежать, но не увеличивает прибыли и не развивает предприятие. Руководитель предприятия или инвестор, излишне страхуя себя от потерь, избегает рискованных вложений капитала, упуская выгоду.

Существует и другая возможность уклонения, состоящая в попытке перенести риск на какое-нибудь третье лицо. С этой целью прибегают к страхованию своих действий или «поиску гарантов», полностью переключая на них свой риск. Страхование вероятных потерь служит не только надежной защитой от неудачных решений, что само по себе очень важно, но также повышает ответственность руководителей предприятий, принуждая их серьезнее относиться к разработке и принятию решений, регулярно проводить превентивные защитные меры в соответствии со страховым контрактом. В более широком плане предприятие может даже выступить с инициативой создания региональной системы взаимного страхования финансово-хозяйственных сделок и соответствующей системы перестрахования и др.

Однако стоит отметить, что такие популярные механизмы уклонения от риска, как страхование неприменимы во многих ситуациях, с которыми сталкиваются промышленные предприятия, особенно в современной российской действительности, где не ослабевают инфляционные процессы и где нет достаточной и надежной страховой статистики. Прежде всего, это характерно для предпри-

ятий, осваивающих новые виды продукции или новые технологии, так как для таких случаев страховые компании еще не располагают статистическими данными, необходимыми для проведения расчетов, обосновывающих размеры страховых премий и взносов, и потому не страхуют эти виды рисков. Поэтому выбор действий для снижения риска следует начинать с выяснения, является ли данный фактор риска предметом страхования или нет. При нестрахуемом риске следует обратиться к рассмотрению других методов нейтрализации риска.

6.3. Методы локализации риска

Метод локализации риска используется в том случае, если удастся достаточно четко и конкретно определить профиль риска и идентифицировать его источники. Выделив экономически наиболее опасный участок или этап деятельности, он становится более контролируемым и таким образом снижается финальный уровень риска предприятия. Для реальных высокорисковых проектов создаются дочерние, венчурные предприятия. Наиболее рискованная часть проекта локализуется в пределах вновь созданной и сравнительно небольшой автономной фирмы. В менее сложных случаях вместо самостоятельного юридического лица образуются специальные подразделения, например, с выделенным учетом по балансу.

Подобные методы получили распространение в крупных производственных компаниях промышленно развитых стран при внедрении инновационных проектов, освоении новых видов продукции, коммерческий успех которых вызывает большие сомнения. Как правило, это такие виды продукции, для освоения которых требуются интенсивные НИОКР либо использование новейших научных достижений, еще не апробированных промышленностью.

6.4. Методы диссипации риска

Методы диссипации риска представляют собой более гибкий инструмент управления. В этом случае предприятие стремится уменьшить уровень собственного риска, привлекая к решению общих проблем в качестве партнеров другие предприятия и физические лица. Для этого могут создаваться акционерные общества,

финансово-промышленные группы; предприятия могут приобретать акции друг друга или обмениваться ими, вступать в различные консорциумы, ассоциации, концерны. Интеграция может быть либо вертикальной (или диагональной) – объединение нескольких предприятий одного подчинения или одной отрасли для проведения согласованной ценовой политики, разделения зон хозяйствования и т.п., либо горизонтальной – по последовательности технологических переделов, операций снабжения и сбыта. При этом достигается дополнительный эффект, состоящий в том, что на входах и выходах предприятия создаются островки предсказуемого товарного рынка, надежного долговременного спроса и таких же поставок изделий, необходимых для производства продукции. В некоторых случаях бывает возможным распределение общего риска по времени или по этапам реализации некоторого долгосрочного проекта или стратегического решения.

Очевидным инструментом разделения рисков может быть выпуск облигаций и синдицированный кредит. При нынешней нормативно-правовой базе государства существуют некоторые препятствия для разделения рисков таким способом.

Синдицированный займ – понятие для российской экономики новое и, следовательно, пока отсутствует правовая база, и банкам, желающим разделить риск, следует опираться лишь на добровольную деловую этику и порядочность ее партнеров. Например, на стадии разработки проекта банк-организатор, хорошо знающий предприятие, должен раскрыть перед привлекаемыми к синдикации коллегам информацию о потенциальном заемщике. После этого коллегам ничто не мешает воспользоваться плодами труда банка-организатора и перехватить привлекательного заемщика.

К диссипативным методам управления риском относятся также различные варианты диверсификации:

- диверсификация деятельности – увеличение числа используемых или готовых к использованию технологий, расширение ассортимента выпускаемой продукции или спектра предоставляемых услуг, ориентация на различные группы потребителей и т.п. – достаточно хорошо изученный в теории маркетинга способ снижения риска, обретения экономической устойчивости и самостоятельности;

- диверсификация рынка сбыта – работа одновременно на нескольких товарных рынках, распределение поставок между многими потребителями, при этом желательно стремиться к равномерному распределению долей каждого контрагента в общем объеме выпуска, чтобы отказ нескольких из них не сорвал производственно-сбытовую программу в целом;

- диверсификация закупочного сырья и материалов предполагает взаимодействие со многими поставщиками, позволяя ослабить зависимость предприятия от отдельных ненадежных поставщиков сырья, материалов и комплектующих; при нарушении контрагентом графика поставок по самым разным, в том числе и по объективным причинам (аварии, банкротство, форс-мажорные обстоятельства и т.п.), предприятие сможет безболезненно переключиться на работу с другим поставщиком того же или аналогичного субпродукта.

Естественно, такие методы смягчения последствий риска усложняют работу отделов материально-технического снабжения и сбыта и, скорее всего, вызовут их явное или скрытое сопротивление. Именно поэтому руководство предприятия, используя методы диссипации риска в целях поддержания своей экономической устойчивости, должно систематически контролировать такие показатели, как количество партнеров и их доля в общем объеме закупок и поставок данного предприятия, стимулируя постоянное расширение круга партнеров и равномерность распределения объемов материальных потоков между ними и предприятием.

Диверсификация инвестиционного портфеля предприятия подразумевает отдавание предпочтения программам реализации нескольких проектов относительно небольшой капиталоемкости перед программами, состоящими из единственного инвестиционного проекта, который, поглотив практически все резервы предприятия, не оставит возможностей для маневра.

Аналогичные диверсификационные приемы снижения риска возможны и применительно к другим направлениям деятельности или элементам стратегии предприятия.

6.5. Методы компенсации риска

Методы компенсации риска используются на предприятиях, осуществляющих стратегическое планирование. Эффективны в том случае, если процесс разработки стратегии пронизывает буквально все сферы деятельности предприятия. Позволяют найти узкие места в производственном цикле, вскрыть источники ослабления рыночных позиций предприятия в своем секторе рынка и в итоге заранее идентифицировать специфический профиль факторов риска данного предприятия в стратегической перспективе. Разработанный на основе изучения потенциала стратегический план будет, естественно, включать комплекс компенсирующих мероприятий, план использования и подключения резервов и т.д.

Разновидностью этого метода можно считать метод прогнозирования внешней экономической обстановки. Суть этого метода заключается в периодической разработке сценариев развития и оценке будущего состояния среды хозяйствования предприятия, в прогнозировании поведения партнеров и конкурентов, изменения в секторах и сегментах рынка, на которых работает данное предприятие, и, наконец, в региональном и общеэкономическом прогнозировании.

Разумеется, эти прогнозы немыслимы без отслеживания текущей информации о соответствующих процессах. Существует еще один важный и эффективный метод – мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды. Реализуется этот метод компенсации риска путем приобретения актуализируемых компьютерных систем нормативно-справочной информации и подключения к сетям коммерческой информации, проведения собственных прогнозно-аналитических исследований, заказа соответствующих услуг консультационных фирм и отдельных консультантов. Полученные в результате данные позволяют уловить новые тенденции во взаимоотношениях хозяйствующих субъектов, заблаговременно подготовиться к нормативным новшествам, предусмотреть необходимые меры для компенсации потерь от изменения правил ведения хозяйственной деятельности, быстро и своевременно скорректировать тактические и стратегические планы предприятия.

Метод создания системы резервов очень близок к страхованию, но сосредоточенному внутри предприятия. На предприятии создаются резервы запасов сырья, материалов и комплектующих, резерв-

ных фондов денежных средств, формируются планы их развертывания в кризисных ситуациях, не задействуются свободные мощности, устанавливаются как бы впрок новые контакты и связи.

Надо отметить, что при относительно низком уровне инфляции обнаруживается явное предпочтение финансовым резервам, которые могут выступать в форме накопления собственных денежных страховых фондов, подготовки «горячих» кредитных линий на случай непредвиденных затрат, использование залогов и т.п. Следовательно, для предприятия актуальным становятся задачи выработки финансовой стратегии, политики управления своими активами и пассивами, организация их оптимальной структуры и обеспечение достаточной ликвидности вложенных средств.

В планах развертывания резервов должно быть задействовано использование резервов внутренней среды предприятия, возможностей его самосовершенствования – от обучения и тренинга персонала в соответствии с его склонностью к риску до выработки специфической корпоративной культуры. Руководители предприятий должны выяснить собственный психологический тип и, если он не соответствует требованиям работы в условиях неопределенности и риска, постараться изменить его. Для этого имеются апробированные методики и подходы, есть и фирмы, специализирующиеся на решении такого рода задач. Если руководитель меняет отношение к риску, то уже одно это может стать фактором высвобождения внутренних ресурсов руководящего (да и не только) персонала, повышающим успешность предприятия.

Метод активного целенаправленного маркетинга заключается в формировании интенсивного потребительского спроса на свою продукцию, используя различные маркетинговые приемы и методы: сегментация рынка, оценка емкости рынка, организация рекламных компаний, включая всестороннее информирование потенциальных потребителей и инвесторов о наиболее благоприятных свойствах продукции и предприятия в целом, анализ поведения конкурентов, выработка стратегии конкурентной борьбы, разработка политики и мер управления издержками и т.п.

Одним из примеров компенсационного антирискованного поведения предприятий, обеспечивающего защиту экономических интересов путем предотвращения утечки информации и работы с

персоналом, являются способы борьбы с различными проявлениями промышленно-экономического шпионажа. Как показывают исследования, утечка конфиденциальной для данного предприятия информации происходит в основном через персонал. Поэтому в отечественной практике распространены следующие приемы, частично заимствованные из опыта развитых стран:

- придание информации статуса коммерческой тайны;
- введение специального ограничительного делопроизводства;
- разбивка массивов информации на отдельные блоки с ранжированным доступом к ней сотрудников;
- воспитание у персонала чувства ответственности, корпоративной чести, навыков защиты конфиденциальной корпоративной информации;
- применение аппаратных средств защиты от промышленно-экономического шпионажа (создание препятствий визуальному наблюдению и дистанционному прослушиванию, нейтрализация паразитных электромагнитных излучений и наводок, использование технических средств обнаружения несанкционированных подслушивающих и записывающих устройств, применение программно-технических средств защиты информации, передаваемой по каналам связи и обработки информации).

К сожалению, редко, но проводится предупредительная работа с персоналом, направленная на воспитание чувства ответственности, выработку навыков защиты конфиденциальной информации предприятия и т.п. В государствах с развитой экономикой необходимый уровень защиты подобной информации в дополнение к этому достигается еще и мерами административного и организационного характера, которые обеспечивают высокий корпоративный дух, низкую текучесть кадров, реальное участие сотрудников в управлении предприятием.

Лекция 7. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ РИСКОВ

7.1. Общие подходы к оценке рисков предприятия

Оценка рисков заключается в определении степени (величины) риска. Как отмечают многие современные исследователи, в настоящее время в России не сложилась целостная теория оценки рисков

вследствие того, что в отечественной практике еще недостаточно накоплено опыта инвестиционной деятельности. Порядок оценки рисков предприятия можно рассмотреть в виде схемы, предложенной на рис. 2.



Рис. 2. Порядок оценки риска предприятия

В практике инвестиционного анализа методы оценки рисков делятся на две группы: качественные и количественные.

Качественный анализ носит описательный характер и по существу приводит аналитика к количественному анализу рис-

ка. Основная задача качественного анализа заключается в выявлении и идентификации всех возможных видов рисков. Кроме того, необходимо описать и дать стоимостную оценку всех возможных последствий гипотетической реализации выявленных рисков. В условиях нестабильной экономической среды качественный анализ как первый этап анализа рисков, имеющий своей целью выявить факторы, все виды риска и произвести возможную стоимостную оценку, приобретает особое значение.

Это связано с наличием нетрадиционных рисков и относительно более высокой степенью обычных рисков, поверхностная оценка которых может привести к негативным последствиям. Необходимым условием при этом является наличие ранжирования и систематизации рисков, полностью отражающих всю ту их совокупность, с которой придется иметь дело при реализации проекта.

Следующий этап анализа рисков – количественный анализ. В литературе выделяется ряд методов, обеспечивающих количественную оценку риска инвестиционных проектов.

В методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов оценку риска рекомендуется проводить с использованием таких методов, как укрупненная оценка устойчивости; расчет уровней безубыточности; метод вариации параметров; оценка ожидаемого эффекта проекта с учетом количественных характеристик неопределенности.

Количественный анализ базируется на определении численных величин отдельных рисков и риска проекта в целом. Основу количественной оценки риска составляют теории вероятностей, математической статистики, теории исследования операций. Как правило, количественному анализу риска должен предшествовать качественный анализ, при этом должен быть проведен базисный вариант расчета проекта.

В исследованиях, посвященных проблеме риска, выделяется несколько групп методов, позволяющих провести количественную

оценку риска отраженных в схеме классификации методов оценки рисков (рис.3):

- статистические методы;
- расчетно-аналитические методы;
- экспертные методы.

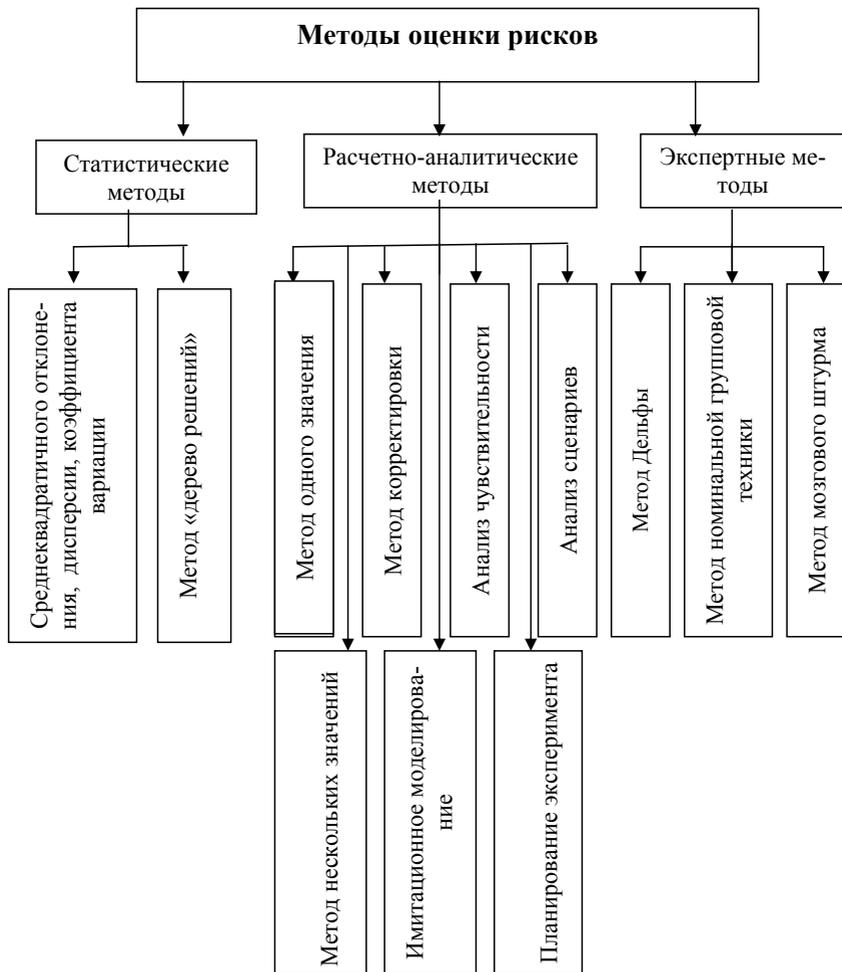


Рис.3. Классификация методов оценки рисков

7.2. Статистические методы оценки рисков

Статистические методы основываются на исследовании статистики потерь, имевших место в аналогичных видах производственно-хозяйственной деятельности, определении частоты появления определенных уровней потерь и прогнозировании вероятности потерь. Статистические методы рассматриваются в связи с понятием зон и границ риска. Точки, определяющие уровень потерь и вероятность появления этих потерь, описываются при помощи статистического анализа достаточно большого массива данных. Основа данной группы методов – расчет среднеквадратичного отклонения, коэффициента вариации и дисперсии.

Многие из основных идей статистической теории решений были разработаны Нейманом и Пирсоном в 1933 году. Систематическая теория для ситуации, когда не имеется априорного распределения, развивалась Вальдом, основные идеи теории изложены в книге Вальда, изданной в 1950 году. В этом издании изложены известные статистические задачи на языке теории принятия решений. В 1951 году Гиршик и Сэвидж продолжили исследования Вальда в области теории принятия решений. Фон Нейман и Моргенштерн развили аксиоматический подход к субъективным полезностям в связи с их работами по теории игр.

В конце 1950-х и начале 1960-х годов теоретический интерес переместился от ситуации без априорных распределений к байесовской теории решения, в которой субъективные априорные распределения и полезности являются основой системы и доводов. Авторитетное изложение данного подхода осуществлено Райффом и Шлайфером (1961).

Дальнейшее развитие данной группы методов привело к разработке широкоиспользуемого в настоящее время метода «дерева решений». Данный метод применяется для оценки рисков тех решений, которые имеют обозримое количество вариантов развития. При этом для построения дерева аналитик должен обладать необходимой и достоверной информацией с учетом вероятности и времени наступления различных сценариев проекта. Последовательность сбора данных для построения «дерева решений» можно представить следующим образом: определение состава и продолжительности фаз жизненного цикла проекта, ключевых событий; формулировка всех возможных решений; определение вероятности принятия каж-

дого решения и стоимости каждого этапа осуществления проекта. На основании полученных данных строится «дерево решений», в состав которого включаются узлы – работы по реализации проекта. Использование данного метода оценки рисков в условиях нестабильной экономической среды не представляется эффективным, так как невозможно рассмотреть все количество вариантов развития. При этом для формулирования различных сценариев развития проекта необходимо иметь достоверную информацию с учетом вероятности и времени их наступления.

Вероятностный подход к измерению риска предложен Г.Б. Клейнером, В.Л. Тамбовцевым, Р.М. Качаловым. Авторы предлагают измерять риск на основе теории измерений, которая включает системный анализ, построение специальной модели, выбор шкалы измерения риска и способа определения значений показателя измерения риска. Также в данной работе предлагается формировать обобщенную количественную оценку риска проекта с учетом всех его участников, для каждого из которых вначале оцениваются риски отдельных исходов и альтернатив.

Использование статистических методов в современных условиях развития экономики России, а именно в условиях нестабильной среды экономики имеет ряд ограничений. Данная группа методов не учитывает взаимосвязь между переменными проекта, в силу этого данные методы могут быть использованы для ограниченного круга проектов. Для эффективного использования этой группы методов необходимо построить распределение вероятностей. Распределение вероятностей можно определить либо по статистическим данным за прошлые периоды, что в условиях нестабильной экономической среды невозможно, либо путем имитации поведения основной случайной переменной, но необходимым здесь элементом является многократное повторение процесса, но этот метод тоже не дает точных результатов и требует использования компьютерных мощностей.

7.3. Расчетно-аналитические методы оценки рисков

Группа расчетно-аналитических методов базируется на математических подходах. При этом следует отметить, что прикладные математические методы расчетов рисков производственно-хозяйственных, финансовых, коммерческих недостаточно хорошо разработаны.

Широкое распространение в данной группе получило имитационное моделирование. Имитация представляет собой методику для проведения экспериментов с математическим обеспечением модели поведения системы в определенный момент времени. Выделяют следующие виды имитации: вероятностная; зависящая и независящая от временного фактора; явная; деловые игры; имитация больших систем. Модифицированную модель имитационного моделирования представляет метод Монте-Карло. Процедура имитации Монте-Карло базируется на следующих этапах:

- формулирование функциональных зависимостей между результирующими и экзогенными переменными модели;
- получение выборки экзогенных переменных;
- расчет значений результирующих переменных для каждой выборки с помощью определенных на первом шаге функций;
- многократное повторение 2-го и 3-го шагов.

Основное отличие метода Монте-Карло от других аналитических методов заключается в охвате пространства решений. Если аналитические методы охватывают все пространство, то данный метод только часть. Метод позволяет достаточно полно учесть всю неопределенность, а также доступную информацию. Основной недостаток данной модели заключается в зависимости точности результатов от качества созданной прогнозной модели. Также следует отметить, что использование данного метода эффективно только для крупных проектов, так как его реализация связана с большими затратами.

В 1950-х начинает развиваться достаточно новое направление в статистике – теория планирования эксперимента, основателем данного направления принято считать английского статистика Р. Фишера. Среди всемирно известных ученых, работавших в данном направлении, следует отметить – А.Н. Колмогорова, Ю.В. Линника, Е.В. Маркова, Г.И. Марчука.

Математические методы планирования эксперимента позволяют аналитику выбрать оптимальное число сценариев и в рамках каждого из них – оптимальные значения факторов, что позволяет определить коэффициенты многофакторной регрессии при существенно меньшем объеме вычислений. Рассмотренный подход не получил широкого распространения в силу недостаточной разработанности методики оценки рисков.

Дальнейшее совершенствование и практическое применение данной группы методов привело к разработке анализа чувствительности (или метод вариации параметров проекта) и метода сценариев. Метод вариации параметров проекта позволяет исследовать взаимосвязи, которые существуют между объясняющими и результирующими переменными, путем изменения первых. Метод сценариев предполагает разработку оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного варианта реализации проекта с расчетом всех результирующих показателей по проекту. Использование анализа чувствительности в условиях нестабильной экономической среды неэффективно в силу того факта, что информация, предоставляемая аналитику в итоге проведения анализа чувствительности крайне недостаточна для принятия обоснованного решения по проекту. Тем не менее, анализ чувствительности может быть использован в условиях кризиса на стадии прединвестиционных исследований для начальной оценки риска. Второй метод также имеет ряд недостатков, а именно для использования данного метода необходимо знать наиболее вероятный сценарий развития (пессимистический и оптимистический), однако, если среда реализации проекта очень подвижна, например в условиях кризиса, то прогнозировать сценарии практически невозможно.

7.4. Методы экспертных оценок рисков

В настоящее время все шире применяются различные методы экспертных оценок. Они незаменимы при решении сложных задач оценивания и выбора технических объектов, в том числе специального назначения, при анализе и прогнозировании ситуаций с большим числом значимых факторов, когда необходимо привлечение знаний, интуиции и опыта многих высококвалифицированных специалистов-экспертов.

Проведение экспертных исследований основано на использовании современных методов прикладной математической статистики, прежде всего статистики объектов нечисловой природы, и современной компьютерной техники.

Метод экспертной оценки представляет собой комплекс логических и математико-статистических методов и процедур, связанных с деятельностью эксперта по переработке необходимой для анализа и принятия решений информации. Данный метод оценки рисков проектов основан на использовании способности эксперта находить наиболее эффективное решение на основе опыта, знаний и интуиции. Использование данного метода при оценке проектных рисков в условиях нестабильной экономической среды представляется наиболее эффективным в силу того обстоятельства, что только эксперты имеют информацию для оценки проектных рисков в силу наличия гипотетических представлений о путях разрешения частных и глобальных проблем, априорных оценок значимости различных решений, интуитивных догадок об альтернативах развития. Основной недостаток данного метода заключается в субъективности оценки, что может отразиться на качестве оценки, но при использовании научно-обоснованной организации проведения всех этапов экспертизы обеспечивается эффективность работы на каждом из этапов. Применение количественных методов как при организации экспертизы, так и при оценке суждений экспертов и формальной групповой обработке результатов также позволяет преодолеть данный недостаток.

В условиях постоянно меняющейся внешней среды, когда прогнозировать изменения ее различных параметров достаточно сложно, вопрос оценки рисков становится особенно актуальным.

В отечественной литературе встречается точка зрения, что наиболее приспособленным для анализа рисков в ситуации переходного периода является системный подход, так как ориентирован на любые виды зависимостей и распределений, позволяет использовать различные показатели эффективности, предполагает непосредственный учет рисков и вычисление совокупного риска. При этом необходимо дополнить данный анализ ситуационным подходом. Каждый руководитель должен выбирать для анализа своего предприятия тот метод, ту технику исследования рисков, которые наиболее соответствуют возможностям данного проекта и внешним требованиям, учитывая при этом как их преимущества, так и недостатки.

Лекция 8. ПРОГРАММА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

8.1. Общие подходы к формированию программы управления рисками на предприятии

Программа управления рисками на предприятии должна определять, как осуществляется работа по управлению рисками в превентивной деятельности и постфактум, когда нежелательное событие уже произошло, т. е. должны работать специальные ситуационные программы управления кризисами.

Программа управления рисками должна отражать различные аспекты управления рисками:

- виды факторов рисков, в том числе наиболее актуальные;
- степень риска;
- ожидаемые потери или выгоды;
- мероприятия по управлению рисками;
- бюджеты;
- источники финансирования;
- сроки реализации;
- ответственные;
- отметка о выполнении.

8.2. Этапы разработки программы управления рисками

Этап 1-й. На основе теоретического обобщенного рискового спектра предпринимательства, отраслевых особенностей разрабатывается классификация рисков, проводится оценка факторов риска, осуществляется выбор методов управления факторами риска, разрабатывается рисковый профиль предприятия.

Этап 2-й. Выделяются актуальные факторы риска, которые уже привели к потерям и появлению упущенной выгоды.

Этап 3-й. Подсчет итогов по рискам, вошедшим в программу, и их количественная оценка. Подведение итогов по видам рисков, построение общего рискового профиля организации, расчет усредненной напряженности совокупности рисков. Этот аспект полезен для оценки ситуации в целом. Подсчитать усредненные показатели напряженности рисков по предприятию в целом можно с помощью метода экспертной оценки или другими способами.

Этап 4-й. Проводятся расчеты возможных потерь или выгод.

Этап 5-й. Разрабатывается план мероприятий по конкретному фактору риска. В эти планы следует включать мероприятия по всем значимым факторам риска, по остальным – по принципу необходимой достаточности, основываясь на том, что, с одной стороны, ресурсы предприятия ограничены, с другой – требуется обеспечить достаточно надежную систему управления рисками. При недостатке финансовых ресурсов именно эту часть программы можно корректировать, исключая второстепенные мероприятия. В случае необходимости файлы с этими иногда довольно объемистыми материалами подключаются к модели на гиперссылках.

Этап 6-й. Разрабатываются бюджеты, необходимые для осуществления мероприятий в соответствии с разработанным планом. Полные файлы бюджетов подключаются к модели на гиперссылках.

Этап 7-й. Формируется сводный бюджет путем суммирования конкретных бюджетов по отдельным мероприятиям.

Этап 8-й. Составляется сводный план мероприятий по управлению рисками. При этом следует учесть возможность объединения однотипных мероприятий для разных подразделений в единые мероприятия и компании для всего предприятия. После этого этапа будут собраны все необходимые данные для проектирования схемы финансирования сводного плана мероприятий.

Этап 9-й. Оцениваются возможности финансирования каждого фактора риска, определяются источники финансирования. Они такие же, как у любого другого делового проекта. Риски могут финансироваться из собственных, дополнительно инвестируемых средств владельцев, из заемных источников, за счет продажи финансовых инструментов, акционерного капитала, из нераспределенной прибыли и из потенциальной расчетной экономии, которую принесет эффективный риск-менеджмент как центр прибыли.

Этап 10-й. Анализируются возможности финансирования, проводится сопоставление с разработанным планом и бюджетом. Если финансирование значительно превосходит доступное, то следует кардинально пересмотреть подход к управлению рисками, принятый в настоящий момент. Нижней границей перечня факторов риска, которые нужно оставить в программе, являются актуальные, значимые,

повлекшие уже потери и упущенную выгоду. Слишком большие расходы, необходимые для их реализации, могут быть симптомом нереалистичности управленческой стратегии. Если финансовых ресурсов окажется существенно меньше интуитивно ожидаемых, то следует проанализировать ситуацию: либо ошибка в оценке факторов риска, либо есть шанс опережающе снизить риски по сравнению с дополнительными расходами на управление рисками.

Этап 11-й. Анализируются возможности формирования интегральной (всеобщей для всей совокупности рисков) системы защиты от предполагаемых на рассмотренный период рисков. Этот этап вновь возвращает риск-менеджера к анализу взаимосвязи рисков между собой, к ранжированию рисков, к анализу нелинейной зависимости результатов управления рисками с учетом разных стадий жизни предприятия.

Этап 12-й. Корректируется программа финансирования на возможность реализации мероприятий и необходимость расходов. После того как очередная попытка приведет к приемлемой конфигурации программы управления рисками, можно перейти к следующим шагам.

Этап 13-й. Подготавливаются декларации, контракты, кредитные соглашения, графики, приказы и другие организационно-распорядительные, рекламные, агитационные, наглядные, инструктивные документы и прочие материалы, которые должны обеспечить выполнение разработанной программы управления рисками. На этом этапе определяются сроки реализации, ответственные, формы и сроки контроля. Это организационная часть принятой программы управления рисками.

Этап 14-й. Осуществляется контроль и мониторинг выполнения программы управления рисками, а также проводится сбор информации, необходимой для разработки такой программы на следующий период планирования.

8.3. Оценка эффективности текущего управления рисками

На основании концепции приемлемого риска основная задача определения эффективности управления факторами риска заключается в том, чтобы стартовый уровень риска был больше,

чем финальный уровень и затраты на управление рисками. Следовательно, стартовый уровень риска определяется как потери от реализации рискованных событий, а финальный – потери после минимизации рискованных событий. Потери от реализации рискованных событий (Π_p), потери после минимизации рискованных событий (Π_n) и затраты на минимизацию риска (Z_p) предлагается считать по следующим формулам:

$$\Pi_p = \Pi_{n.cд} + \Pi_{c.cд} + \Pi_{з.пр} + \Pi_{эк.шп}, \quad (1)$$

где Π_p – потери при реализации рискованных событий;

$\Pi_{n.cд}$ – потери от незаключенных сделок;

$\Pi_{c.cд}$ – потери от сорванных сделок;

$\Pi_{з.пр}$ – потери от забракованной продукции;

$\Pi_{эк.шп}$ – потери от экономического шпионажа.

$$Z_p = Z_{c.ин} + Z_{ан.ин} + Z_{мин} + Z_{з.пл}, \quad (2)$$

где $Z_{c.ин}$ – затраты на сбор информации;

$Z_{ан.ин}$ – затраты на анализ информации;

$Z_{мин}$ – затраты на минимизацию потерь от рискованных событий;

$Z_{з/пл}$ – затраты на заработную плату работников системы управления рисками.

$$\Pi_n = \min (\Pi_{n.cд} + \Pi_{c.cд} + \Pi_{заб.пр} + \Pi_{эк.шп}). \quad (3)$$

После проведения оценки стартового уровня риска планируются мероприятия по управлению риском, а затем оцениваются эти мероприятия. В итоге определяется финальный уровень риска.

Необходимо учесть вероятность возникновения потерь от рискованных событий и их обнаружения.

Таким образом, при эффективном управлении рискованными событиями соотношение стартового, финального уровней рисков и затрат выглядит следующими образом:

$$P_p \cdot R_p > Z_p + \Pi_n + P_n \cdot R_n,$$

где P_p – условная вероятность возникновения потерь от влияния рискованных событий;

P_n – условная вероятность необнаружения рисков с целью их минимизации.

Для оценки эффективности управления факторами риска предлагается использовать следующий показатель:

$$\mathcal{E} = (Зр + Пп + Пр \cdot Рзр) / Пр \cdot Рпр. \quad (4)$$

Если $\mathcal{E} < 1$, то мероприятия по управлению рисками являются эффективными и следует их использовать, а если $\mathcal{E} \geq 1$, то мероприятия по управлению рисками считаются неэффективными и требуют доработки.

Данная методика оценки эффективности управления рисками обладает следующими преимуществами: несложность расчетов, доступность информации, достоверность результатов.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ И ЭКЗАМЕНУ

1. Что такое экономический риск?
2. Экономический риск с точки зрения политической экономии.
3. Характеристика вероятности и риска.
4. Источники неопределенности.
5. Различия понятий риска и неопределенности.
6. В какой форме может быть задана неопределенность?
7. Под воздействием каких факторов формируется неопределенность?
8. Кто впервые обратил внимание на проблему экономического риска? Основные положения, которые он выдвинул.
9. Взаимосвязь величины риска и прибыли.
10. Определение экономического риска различных авторов. Его понятие и содержание.
11. Основные требования соответствия классификации рисков.
12. Классификация рисков по времени возникновения.
13. Классификация рисков по факторам возникновения.
14. Классификация рисков по характеру учета.
15. Классификация рисков по возможному результату.
16. Классификация рисков по причине возникновения.
17. Классификация рисков по степени риска.
18. Классификация рисков по структурному признаку.

19. Классификация рисков по степени объективности и субъективности решений.
20. Классификация рисков по типу риска и ситуации.
21. Классификация рисков по возможности защиты от рисков, по масштабам и размерам.
22. Как проявляются материальные потери?
23. Основные признаки проявления трудовых потерь.
24. В чем заключаются финансовые потери?
25. Признаки проявления потерь времени.
26. Специальные виды потерь.
27. Группы факторов рисков промышленного предприятия.
28. От чего зависит внешний риск предприятия.
29. Содержание внутреннего риска предприятия.
30. Характеристика политических рисков.
31. Виды страновых рисков.
32. Характеристика экологических рисков.
33. В чем заключаются транспортные риски?
34. Содержание имущественных рисков.
35. Характеристика производственных рисков.
36. Что такое коммерческие риски?
37. Влияние финансовых рисков на деятельность предприятия.
38. В чем заключаются инвестиционные риски?
39. Что подразумевается под инновационным риском?
40. С чем связан отраслевой риск?
41. Причины операционных рисков.
42. Что такое субъективные факторы риска?
43. Классификация факторов риска по уровню процесса принятия решений.
44. Факторы риска на уровне принятия руководством стратегических решений.
45. Риск при принятии решений тактического уровня.
46. Уровни риска на этапах принятия решений.
47. Понятие кадровых рисков.
48. Основные группы кадровых рисков работы с персоналом по уровню технологического процесса.
49. Содержание рисков на входе в организацию.

50. В чем заключаются риски при работе с персоналом внутри организации.

51. Суть рисков при работе с персоналом на выходе из организации.

52. Кадровые риски количественного характера.

53. Кадровые риски качественного характера.

54. Последствия рисков в работе с персоналом.

55. На чем основывается концепция приемлемого риска?

56. В чем состоит концепция приемлемого риска?

57. Что позволяет использовать концепцию приемлемого риска в деятельности предприятия?

58. Определение управления рисками, взгляды различных авторов, преимущества и недостатки различных определений.

59. Объект и субъект системы управления рисками.

60. Процесс формирования системы управления рисками.

61. Содержание планирования и принятия решений в области управления рисками.

62. Организация управления рисками.

63. Осуществление руководства управления рисками.

64. Основные функции контроля процесса управления рисками.

65. Что такое система управления рисками?

66. Общая характеристика методов управления рисками.

67. Содержание методов уклонения от риска.

68. Суть методов локализации рисков.

69. В чем заключаются методы диссипации рисков?

70. Методы компенсации рисков.

71. Процедура оценки рисков предприятия.

72. В чем заключается качественный анализ рисков?

73. В чем заключается количественный анализ рисков?

74. Основные группы методов оценки рисков.

75. Какие методы оценки рисков являются статистическими?

76. В чем сущность расчетно-аналитических методов оценки рисков?

77. Методы экспертных оценок рисков.

78. В чем заключается метод «дерева решений» оценки рисков?

79. Вероятностные подходы к измерению риска.

80. В чем заключается имитационное моделирование?

81. Процедура имитации Монте-Карло. Его отличие от других аналитических методов оценки рисков.
82. Математические методы планирования эксперимента.
83. Анализ чувствительности.
84. Какие аспекты должна отражать программа управления рисками на предприятии?
85. Этапы разработки программы управления рисками.
86. Оценка эффективности текущего управления рисками.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Экономический риск и неопределенность.
2. Зависимость величины риска и прибыли.
3. Причины возникновения рисков ситуаций.
4. Понятия, принципы и виды классификаций рисков .
5. Подходы к классификации рисков инвестиционных и инновационных проектов.
6. Политические риски, методы управления политическими рисками и их минимизация.
7. Экологические риски, методы управления экологическими рисками и их минимизация.
8. Производственные риски, методы управления производственными рисками и их минимизация.
9. Финансовые риски, методы управления финансовыми рисками и их минимизация.
10. Инвестиционные риски, методы управления инвестиционными рисками и их минимизация.
11. Инновационные риски, методы управления инновационными рисками и их минимизация.
12. Финансовые риски, методы управления финансовыми рисками и их минимизация.
13. Валютные риски, методы управления валютными рисками и их минимизация.
14. Ценовые риски, методы управления ценовыми рисками и их минимизация.

15. Кредитные риски, методы управления кредитными рисками и их минимизация.

16. Банковские риски, методы управления банковскими рисками и их минимизация.

17. Коммерческие риски, методы управления коммерческими рисками и их минимизация.

18. Отраслевые риски, методы управления отраслевыми рисками и их минимизация.

19. Операционные риски, методы управления операционными рисками и их минимизация.

20. Транспортные риски, методы управления транспортными рисками и их минимизация.

21. Имущественные риски, методы управления имущественными рисками и их минимизация.

22. Управление рисками на производственных предприятиях.

23. Управление рисками на предприятиях в сфере услуг.

24. Управление рисками в условиях трансформирующейся экономики.

25. Управление рисками инвестиционных проектов.

26. Управление рисками инновационных проектов.

27. Субъективные методы оценки риска.

28. Методы оценки риска.

29. Методы управления рисками.

30. Методы минимизации потерь от рисков событий.

31. Страхование различных групп рисков.

32. Система управления рисками на предприятии.

33. Алгоритм управления рисками.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Александров, В. А. Прогнозирование и управление нововведениями / В. А. Александров. – Минск. : БПИ ; Бел. НИИНТИ, 1988. – 124 с.

2. Альгин, А. П. Грани экономического риска / А. П. Альгин. – М. : Знание, 1991. – С. 64.

3. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф : пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 538 с.

4. Багиева, М. Н. Концептуальные основы анализа и оценки рисков предприятий: учеб. пособие / М. Н. Багиева, Д. В. Соколов. – СПб. : СПГУЭФ, 2001. – 51 с. – ISBN 5-7310-1376-4.
5. Багриновский, К. А. Имитационные модели в народно-хозяйственном планировании / К. А. Багриновский, Н. Е. Егорова, В. В. Радченко. – М. : Экономика, 1980. – 200 с. – ISBN 5-252-02757-9.
6. Баканов, М. И. Теория экономического анализа / М. И. Баканов, А. Д. Шермет. – М. : Финансы и статистика, 1994. – 288 с. – ISBN 5-2790-2718-9.
7. Быкова, Н. И. Управление рисками при финансировании предприятия / Н. И. Быкова. – СПб. : СПГУЭФ, 2000 – 131 с. – ISBN 5-7310-1037-4.
8. Валдайцев, С. В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия: учеб. пособие для вузов / С. В. Валдайцев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 720 с. – ISBN 5-241-00255-3.
9. Волков, И. М. Проектный анализ: учебник / И. М. Волков, М. В. Грачева. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 354 с. – ISBN 5-238-00251-3.
10. Витлинский, В. В. Актуальные проблемы рискологии / В. В. Витлинский. – Киев, 1996. – ISBN 5-16-001791-4.
11. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М : Гардарика, 2002. – 296 с. – ISBN 5-98118-055-2.
12. Егорова, Н. Е. Малый бизнес в России: экономический анализ и моделирование / Н. Е. Егорова, Е. Р. Майн. – М. : ЦЭМИ РАН, 1997. – 312 с. – ISBN 5-373-00452-4.
13. Качалов, Р. М. Управление хозяйственным риском на предприятиях. В 2 ч. Ч. 1 / Р. М. Качалов. – М. : ЦЭМИ РАН, 1999. – 96 с. – ISBN 5-02-013-133-4.
14. Качалов, Р. М. Управление хозяйственным риском на предприятиях. В 2 ч. Ч. 2 / Р. М. Качалов. – М. : ЦЭМИ РАН, 1999. – 87 с. – ISBN 5-02-013-133-4.
15. Клейнер, Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – М. : Экономика, 1997. – 245 с. – ISBN 5-282-01865-9.
16. Лапуста, М. Г. Риски в предпринимательской деятельности / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова. – М. : Знание, 1998. – 224 с. – ISBN 5-86225-373-4.

17. Литвак, Г. Б. Экспертные оценки и принятие решений / Г. Б. Литвак. – М. : Знание, 1996. – 256 с. – ISBN 5-201-14961-8.
18. Люкшинов, А. Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с. – ISBN 5-238-00178-9.
19. Маленков, Ю. А. Новые методы инвестиционного менеджмента / Ю. А. Маленков. – СПб. : Бизнес-пресса, 2002. – 208 с. – ISBN 5-8110-0047-2.
20. Миэринь, Л. А. Взаимодействие рисков и безопасность экономических субъектов / Л. А. Миэринь. – СПб. : СПбУЭФ, 1997. – 158 с.
21. Миэринь, Л. А. Основы рискологии: учеб. пособие / Л. А. Миэринь. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1998. – 138 с. – ISBN 5-7310-0872-8.
22. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе: учеб. пособие / А. М. Дубров [и др.] ; под ред. Б. А. Лагоши. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 224 с. – ISBN 5-2790-2068-0.
23. Соколинская, Н. Э. Экономический риск в деятельности коммерческого банка / Н. Э. Соколинская. – М. : Знание, 1991. – 80 с.
24. Уткин, Э. А. Риск-менеджмент / Э. А. Уткин. – М. : Тандем ; ЭКМОС, 1998. – 288 с. – ISBN 5-88124-020-0.
25. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М. – 2001. (Серия Высшее образование). – 283 с. – ISBN 5-16-002416-6.
26. Федосова, Р. Н. Риски и страхование / Р. Н. Федосова. – Владимир: РЕКО, 2000 – 92 с.
27. Хохлов, Н. В. Управление риском: учеб. пособие для вузов / Н. В. Хохлов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 239 с. – ISBN 5-238-00119-3.
28. Чернова, Г. В. Управление рисками: учеб. пособие / Г. В. Чернова, А. А. Кудрявцев. – М. : Велби ; Проспект, 2005. – 160 с. – ISBN 5-98032-908-00.

Учебное издание

КУЗЬМИНОВА Надежда Валерьевна
МОРГУНОВА Наталья Владимировна
ФИЛИМОНОВА Наталья Михайловна

КУРС ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ»

Подписано в печать
Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 4, 42. Тираж 100 экз.
Заказ
Издательство
Владимирского государственного университета