

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«Организация учета и анализа рисков и рисковых ситуаций»

по направлению 38.04.01 ЭКОНОМИКА

профили подготовки

«Цифровое бухгалтерско-аналитическое обеспечение бизнеса»,

«Цифровой бухгалтерский учет и менеджмент»

Ростов-на-Дону

2022 г.

**СОДЕРЖАНИЕ**

Аннотация 3

Лекции по дисциплине 7

Практические задание для выполнения контрольной работы 71

Теоретические вопросы к контрольной работе 91

Вопросы к зачету 92

Список литературы 95

Аннотация

Курс «Организация учета и анализа рисков и рисковых ситуаций» является учебной дисциплиной, предназначенной для подготовки обучающихся по направлению 38.04.01 «Экономика» профили подготовки «Цифровое бухгалтерско-аналитическое обеспечение бизнеса», «Цифровой бухгалтерский учет и менеджмент»

Целями освоения дисциплины являются**:** формирование у магистров теоретических знаний и практических навыков в области подготовки и использования учетной информации для целей стратегического планирования, анализа и контроля. Необходимо научить адаптировать эти знания и навыки к условиям конкретных предприятий и целям предпринимательства, особенностям каждого уровня управления рисками.

В результате изучения магистр должен:

Знать:

*-* содержание основных финансовых документов, являющихся информационной базой анализа

ориентироваться в системе законодательства информативно-правовых актах, регламентирующих сферу профессиональной деятельности;

использовать правовые нормы в профессиональной и общественной деятельности

прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия

Уметь:

- составлять прогноз и анализировать показатели предприятия, составлять оперативные формы бухгалтерской и стратегической отчетности, использовать источники экономической, социальной, управленческой информации; осуществить поиск информации по полученному заданию, сбор, анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач, ориентироваться в системе законодательства и нормативных актов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности, определять риски и рисковые ситуации; прогнозировать риски и рисковые ситуации и рассчитывать их размер; составлять планы устранение рисков и рисковых ситуаций; формировать финансовые отчеты с учетом неблагоприятных фактов и предлагать пути их устранения.

Владеть:

- приемами и методами бухгалтерского инжиниринга для прогнозирования основных показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом, составлять планы работы предприятия на перспективу, прогнозировать и предвидеть экономические ситуации, вести учет рисков и рисковых ситуаций предприятия, проводить анализ результатов и делать выводы.

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.

«Организация учета и анализа рисков и рисковых ситуаций» является одной из дисциплин, формирующих специалистов высокой квалификации – бухгалтеров, экономистов и финансистов.

«Организация учета и анализа рисков и рисковых ситуаций» – синтетическая научная дисциплина, которая изучает влияние на различные сферы деятельности человека случайных событий, наносящих физический и материальный ущерб.

Точнее было бы говорить 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.

*Организация учета и анализа рисков* 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.

**Лекции по дисциплине**

# Лекция 1. ПОНЯТИЕ РИСКА В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 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 вли- янию 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 це- лом. Отсутствие риска, то есть опасности наступления непредсказу- емых 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 разре- шения его в значительной степени будут зависеть темпы развития российской экономики.

Исторически анализ риска развивался прежде всего в двух сфе- рах 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 интен- сивно 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 рис- ка 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. Аль- гин, И. Т. Балабанов, Г. Б. Клейнер, П. Г. Грабовый, В. Д. Шапи- ро, Ю. Кинев, Л. Скамай и другие. Обусловлено это тем, что еслив условиях централизованно управляемой экономики издержки не оправдавшей себя экономической деятельности предприятия тра- диционно брало на себя государство, то в рыночной экономике они ложатся на непосредственного субъекта хозяйствования. В послед- нее 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, рас- крывающие 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 слова- ре русского языка С. И.Ожегова определяется как возможная опас- ность, действие наудачу в надежде на счастливый исход.

*Экономический риск* – категория воспроизводства всех фаз про- изводства и моментов от покупки необходимых средств производс- тва до изготовления товаров и их реализации

С точки зрения политической экономии *риск*

кая категория, так как представляет собой логическое понятие, ко- торое является

* истинным, то есть отражающим реально существующие экономические отношения
* историчным, так как несет в себе черты, свойственные раз- личным 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 струк- тура экономической среды, вариантность осуществления процес- са производства, случайность – все это заставляет экономического агента делать выбор: осуществлять деятельность рискованным, ме- нее рискованным и вовсе безопасным способом. В процессе выбора хозяйствующий субъект сталкивается с различными разновидностями неопределенности. В своей совокупности эти разновидности образуют так называемую критическую неопределенность, при ко- торой 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 рисково, сле- довательно, риск не массовое явление, он индивидуален

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

## Риск, неопределенность и вероятность

Риск тесно связан с вероятностью и неопределенностью. Сле- довательно, чтобы более точно разобраться в понятии риск необхо- димо обосновать эти понятия.

*Вероятность* – это возможность получения определенного результата. Вероятность события – это определенное число, кото- рое тем больше, чем более возможно событие. Термин вероятности является фундаментальным для теории вероятностей и позволяет количественно сравнивать события по возможности их реализа- ции. Очевидно, что более вероятно то событие, которое происхо- дит чаще. Следовательно, понятие вероятности связано с опытным практическим понятием частоты события. Точность измерения ве- роятностей зависит от объема статистических данных и возмож- ности 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 исполь- зуется 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 субъек- тивных вероятностей на перве 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 по- лучен в аналогичных условиях. Отсюда исходит широкое варьиро- вание 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 кото- рых результаты действий не являются детерминированными, а сте- пень их возможного влияния на результаты неизвестна.

Неопределенность следует отличать от риска. Под риском сле- дует понимать ситуацию, в которой люди не знают точно, что слу- чится, но представляют вероятности возможных исходов. Неопре- деленность же не означает недостаток информации о вероятных будущих событиях.

Категории «неопределенность» и «риск» играют огромную роль в окружающем нас мире вообще и в экономических отноше- ниях 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 неод- нозначности протекания реальных социально-экономических про- цессов, многообразия возможных состояний и ситуаций принятия и реализации решений, в которых может оказаться хозяйствующий субъект. Практически в момент принятия решения невозможно по- лучить 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 выраже- ния неопределенности как объективной формы существования эко- номической деятельности. Объективно существует и принципиаль- но 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 при- нимать решения. Ведь уже тогда она была помехой для любого начина- ния. Неосведомленность о законах природы мешала производственной деятельности, не позволяла эффективно вести хозяйство.

Другой источник неопределенности – случайность. Случайнос- тью называется то, что в сходных условиях происходит неодинако- во, причем заранее нельзя предугадать, как будет в этот раз. Спла- нировать 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 не- которыми ресурсами, нарушении договорных обязательств постав- щиками, 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 при- нимать решение необходимо (если это не так, нет смысла риско- вать). Иначе говоря, именно необходимость принимать решения в условиях неопределённости порождает риск, при отсутствии тако-

вой необходимости нет и риска.

Во-вторых, риск субъективен, а неопределённость объективна. Например, объективное отсутствие достоверной информации о по- тенциальном объёме спроса на производимую продукцию приводит к возникновению спектра рисков для участников проекта. Например, риск, порожденный неопределенностью вследствие отсутствия мар- кетингового исследования для инвестиционного проекта (ИП), обра- щается 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 неопределенно 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 обусловливают 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 определе- ния примерной вероятности того или иного исхода. Понятие объек- тивно 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 статистических 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 информа- ционного 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 варьи- рование 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

## Величина риска и прибыль

Часто в экономической литературе риск ассоциируется лишь с неблагоприятными последствиями хозяйствования в неопределен- ных условиях. Риск предстает, как правило, в виде возможной не- удачи, материальных и других потерь, которые могут возникнуть в результате претворения в жизнь выбранного решения. Такой одно- сторонний 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. Готов- ность идти на риск на самом деле оправдана тем, что здесь сущес- твует мощный стимул, где риск осуществляется с предполагаемой удачей, благоприятным исходом – повышенной прибылью, а это особый специфический доход, присущий рискованной экономичес- кой 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. Пред- приниматель, желающий получить прибыль, принимает на себя эко- номический риск и быстро обнаруживает, что риск – это их посто- янный 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 шан- сы 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 совер- шенно точного представления о том, какова будет прибыль, он руко- водствуется лишь несколькими гипотезами различной точности.

Ф. Найт отмечал, что «прибыль (в смысле предприниматель- ский доход) формируется частично также в качестве вознагражде- ния за успешное управление производством в условиях риска и не- определенности 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 това- ра должны входить возможные затраты, вызванные непредвидимы- ми 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 сте- пень экономического риска. Если удается 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 усло- виях неопределенности, должен лежать риск рациональный (обос- нованный). Элемент рациональной деятельности – принятие реше- ний. Рациональным в современных экономических условиях может выступать именно принятие определенной степени экономического риска, а не стремление избежать его. Наиболее правильным счита- ются содержащие риск экономические решения

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

## Определение экономического риска

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

Риск с трудом поддается определению. С точки зрения неспеци- алиста 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 особенностя- ми областей применения категории «риск» - экономической, юри- дической, политической, социологической и других.

*Экономический риск* – многоаспектное, сложное явление, имею- щее множество несовпадающих, а иногда противоположных реаль- ных оснований. Именно это обусловливает возможность сосущест- вования множественности определений экономического риска.

С учетом толкования риска в общепонятийном смысле, необхо- димости экономического анализа и математической оценки его су- щественности 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 широ- кий спектр понятий риска, от «риск как опасность возникнове- ния непредвиденных потерь» (Л. Скамай) до «риск как следствие действия либо бездействия, в результате которого существует ре- альная возможность получения неопределенных результатов раз- личного характера как положительно, так и отрицательно влия- ющих на финансово-хозяйственную деятельность предприятия» (Ю. Кинев).

С последним понятием корреспондирует мнение о том, что огра- ничителем (аттенюатором) степени риска является ответственность сотрудника в самоорганизующихся системах, которые по принципу У. Эшби снимают «проклятие многообразия» в управляемой систе- ме 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 сле- дующее определение: «риск как экономическая категория представ- ляет 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 при- были, дохода или имущества, денежных средств, в связи со случай- ным изменением условий экономической деятельности, неблаго- приятными обстоятельствами.

Во всех отмеченных подходах к определению риска как эконо- мической 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 экономи- ческого процесса

В теории экономики предприятия известно множество опре- деленных понятий риска, отражающих как практические потреб- ности принятия решений, так и чисто теоретические положения. Известные понятия риска в экономике предприятия характери- зуются определенной ограниченностью. Во-первых, не все па- раметры 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 сложнос- ти исследуемой обстановки. Одно дело строго ограниченная си- туация с одним параметром ущерба, одним потерпевшим в од- ном временном отрезке. Другое – ситуация риска со сложными взаимосвязями (что намного ближе к реальности), несколькими видами ущерба, причиненного в разное время множеству пост- радавших

*Экономический риск* следует рассматривать как систему эконо- мических отношений, связанную со снижением неопределенности в ситуации конкретного выбора, в процессе которой имеется воз- можность оценить вероятности достижения желаемого результата (добавочной прибыли), неудачи (потери) и отклонения от цели, со- держащиеся в выбранных альтернативах.

Экономический риск как экономическая категория есть лишь фиксация в познающем общественном сознании реального эконо- мического отношения. Следовательно, движение теории «экономи- ческого риска» характеризует закономерности развития обществен- ного производства

**Лекция 2. КЛАССИФИКАЦИЯ ФАКТОРОВ РИСКА**

## 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 умень- шение возможных негативных последствий нежелательного развития событий в ходе реализации принятых предпринимателем решений.

До тех пор, пока риск для предприятия неопределен, невозмож- но предпринять какие-либо мероприятия по его минимизации. По- этому первой стадией здесь считается идентификация рисков. Это может осуществляться различными способами: от чисто интуитив- ных догадок до сложного вероятностного анализа в моделях иссле- дования операций.

Наиболее сложный этап управления рисками на промышлен- ном предприятии – это выявление и классификация факторов риска, с которыми может столкнуться предприятие в процессе своей де- ятельности, так как именно на результатах этого этапа основывает- ся вся дальнейшая работа.

Классифицировать риски, возникающие в процессе деятельнос- ти промышленного предприятия, можно на основе различных при- знаков. Наибольшие затруднения, как правило, возникают при клас- сификации внутренних рисков предприятия, так как внешние риски являются почти одинаковыми для большинства предприятий.

Определим требования, которым должна соответствовать клас- сификация экономических рисков:

* определять возможные угрозы экономически безопасной деятельности промышленного предприятия;
* выявлять причины возникновения нежелательного развития событий на промышленных предприятиях;
* оценивать предварительно масштаб возможных последс- твий проявлений того или иного фактора риска;
* анализировать возможности управления уровнем риска про- мышленного 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 пред- приятия

Существует множество подходов к классификации рисков. Рас- смотрим наиболее важные из них.

1. *По времени возникновения* риски подразделяются на рет- роспективные, 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 предпри- нимательскую деятельность (закрытие границ, запрет на вывоз то- варов в другие страны, военные действия и т.д.). *Экономические риск* – это риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или экономике страны. Наиболее распростра- ненные виды экономических рисков: изменение конъюнктуры рынка, низкая ликвидность предприятия, изменение уровня управления
3. *По характеру учета* риски делятся на внешние и внутрен- ние. К относятся риски, непосредственно не связанные с деятельностью предприятия. К *внутренним* относятся риски, обус- ловленные деятельностью самого предприятия. На их уровень вли- яет компетентность руководства, выбор стратегии и тактики, дру- гие факторы: техническое оснащение, уровень производительности труда, специализация
4. *По возможному результату* риски подразделяются на чис- тые 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, поли- тические, экологические и другие риски. *Производственный*

риск, обусловленный чисто производственными факторами (брак в производстве, неисправность оборудования). *Коммерческий* риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произво- денных или закупленных предпринимателем. Его причинами могут быть неопределенность спроса, изменения конъюнктуры, завышен- ная цена *Финансовый* риск связан с невыполнением фирмой своих финансовых обязательств. Причинами возникновения финансового риска могут быть обесценивание ценных бумаг (активов), неосущест- вление платежей. *Страховой* – это риск наступления предусмотрен- ного условиями страхования события, в результате чего страховщик обязан выплатить страховую сумму. Причинами страхового риска мо- гут быть неправильно определенные страховые тарифы.

1. *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.
2. *По структурному признаку* имущественные, финансовые. Оп- ределяются части имущества, подверженные тому или иному риску
3. *По степени объективности и субъективности решений* риск с объективной вероятностью, риск с субъективной вероятностью, риск с объективно-субъективной вероятностью.
4. *По типу риска:* рациональный (обоснованный), нерациональный (необоснованный), авантюрный (азартный) риск.
5. *По ситуации:* риск в условиях определенности (детерминированный), риск в условиях неопределенности (стохастический), риск в условиях конфликта (конкурирующий).
6. *По возможности защиты от рисков:* страхуемые риски (покрываемые за счет гарантий, страхования, резервных фондов), нестрахуемые
7. *По масштабам и размерам:* глобальный и локальный риски.

## Классификация рисков по видам потерь

Выделяют следующие основные виды потерь: материальные, трудовые, финансовые, потери времени, специальные виды потерь. *Материальные потери* проявляются в непредусмотренных пред- принимательским 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, недоиспользование 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.

## 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

1. 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 вне экономических 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 слагается 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

## Политические риски

*Политический риск* проявляется в форме обусловленного политическими соображениями изменений условий хозяйственной деятельности, что может привести к потери 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 региональ- ный, 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 финансо-вохозяйственной 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

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

*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 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 вы-

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).

## 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.

## 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 (страхование транспортных средств, судов, самолетов, автомобилей, вагонов, цистерн и пр.) и страхование *карго* (перевозимых гру- зов 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

## Производственные и коммерческие риски

*Производственный риск* – это вероятность убытков, связанных с остановкой производственных процессов, нарушением техноло- гии 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.

## 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)

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

## 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 вы- бора 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 (не систематический) 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-тех- нического прогресса в основном растянуты и отдалены во времени. Их трудно предвидеть.

## Отраслевые и операционные риски

*Отраслевой риск* связан со спецификой отдельных отраслей экономики. Существуют стадии жизненного цикла отрасли. Отрас- ли 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

## 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 не восприятии последним данной ему команды процесс управ-

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, следо- вательно, их можно разделить на

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

## Риски управленческой деятельности

Внутренние факторы риска управленческой деятельности мож- но классифицировать по уровню в процессе принятия решений. Ре- шения, 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 трактов- ки стратегических целей, весьма высок, так как вся последующая разработка стратегии вследствие этой ошибочной исходной пози- ции может пойти в ложном направлении.

Происхождение ошибки в оценке стратегического потенциала предприятия и соответствующего фактора риска может быть обус- ловлено погрешностью исходных данных о техническом и техноло- гическом потенциале предприятия, отсутствием или игнорировани- ем информации о назревающем технологическом скачке, грубостью или неадекватностью выбранного метода диагностического обследования предприятия и т.п. Например, при диагностическом об- следовании 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 несответствующими 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 организа- ции | Стратегические решения | Максимальный риск |
| Сотрудники разрабатыва- ют средства достижения цели | Стратегические и такти- ческие решения | Высокий риск |
| Работники организуют процесс создания средств достижения целей | Тактические и оператив- ные решения | Средний риск |
| Работники непосредс- твенно 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 техно- логий подбора, отбора и найма, оценки, обучения, увольнения с учетом профилактики угроз экономической безопасности позволит обеспечить безопасность функционирования организации.

## Кадровые риски по уровню технологического процесса работы с персоналом

Риски в работе с персоналом определяются как потенциальные потери или угрозы, связанные с собственным персоналом предпрития. 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

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 по- добном случае у человека останутся негативные эмоции по отноше- нию к компании, которыми он поделится со своими родственника- ми, друзьями, знакомыми. В результате слух о «плохой» компании будет расти в геометрической прогрессии.

1. *Риски при работе с персоналом внутри организации*

Один из основных рисков при работе с персоналом для компа- нии 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, ком- пания позиционирует себя как стабильную и надежную, пришед- шую на рынок на длительное время. Если при этом обучать своих менеджеров по продажам методам агрессивных продаж, предна- значенных 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 обучен- ного сотрудника стала выше, чем требования к должности. Моти- вация к работе в таком случае обычно падает, и человек уходит из

Рассмотрим вариант отсутствия системы развития персонала (планирования карьеры) в компании. Причиной этого может быть как сознательная политика компании, так и тот факт, что руководс- тво 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 долж- ность, 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 про- фессионального 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 «освобождать» 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 за- нимаются 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.

1. *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 мораль- ный ущерб фирме в виде антирекламы, так и финансовый ущерб в случае обращения обиженного сотрудника в суд. Все юристы реко- мендуют не доводить трудовые споры до суда

В случае, если сотрудник больше не нужен своей фирме, можно порекомендовать следующие социальные мероприятия, не умень- шающие 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 пред- ложить сотруднику обучение для повышения своей конкурентоспо- собности либо выплатить выходное пособие, по размеру превыша- ющее сумму, положенную по КзоТ.

Управление формированием персонала предполагает опреде- ление 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.

Кадровые риски количественного качественного характера. В зарубежной практике кадровые риски классифицируются на две группы. К первой из них относятся риски в работе с персона- *количественного характера* связанные с недостатком или из- бытком 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 персона- ла не в полной мере загруженных структурных подразделений пред- приятия 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 регио- нальных филиалов и отделений).

Ко второй группе относятся риски в работе с персоналом *качественного характера*, связанные с несоответствием фак- тических характеристик имеющегося у организации персона- ла предъявляемым к нему требованиям. В свою очередь они включают в себя

* риски недостаточной квалификации персонала;
* риски отсутствия у конкретных сотрудников иных необхо- димых профессиональных качеств (например опыта работы на дан- ной 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.

Последствия рисков в работе с персоналом

Таблица 2

|  |  |
| --- | --- |
| Разновидность рисков в работе с персоналом | Форма негативного проявления и возможные последствия |
| *1. Риски количественного характера* | |
| Избыток персонала Недостаток персонала | Дополнительные затраты по его содержанию Невозможность полномасштабного обслужи- вания клиентуры, соответственно упущенная прибыль и ухудшение конкурентных позиций на данном сегменте рынка |
| *2. Риски качественного характера* | |
| Недостаточная квали- фикация  Н  Нелояльность в форме разглашения информа- ции  Нелояльность в форме коррупции или хище- ний  Н  формах | Ошибки в осуществляемых финансовых опе- рациях с соответствующими потерями Нарушения в процессе выполнения конкрет- ных операций с сопутствующими потерями Разглашение промышленной или коммерче- ской тайны, связанные с этим финансовые по- тери и ухудшение имиджа  Прямые финансовые потери  Реализация других угроз банковской безопас- ности, потери нефинансового характера |

# Лекция 5. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ

## 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 неко- торый компромиссный уровень риска, соответствующий балансу между ожидаемой прибылью и угрозой возможных потерь.

Применение концепции приемлемого риска направляет на ре- шения, обоснованные сбором и анализом информации о возможных рисковых событиях и реализацией комплекса мероприятий по пре- дотвращению возникновения, смягчению или нейтрализации пос- ледствий проявления возникших факторов риска.

Согласно *концепции приемлемого риска*, он состоит в следующем Во-первых, риск – это не статистическая характеристика, а уп- равляемый параметр, на его уровень можно и необходимо оказывать

воздействие.

Во-вторых, так как воздействие можно оказывать только на из- вестный риск, то к нему следует относиться рационально, то есть надо изучать и анализировать ситуацию среды хозяйствования, пос- тоянно собирать и изучать информацию, выявлять и идентифици- ровать факторы риска, оценивать их последствия и разрабатывать меры предотвращения и снижения их воздействий на предприятие. В-третьих, для корректного учета риска в деятельности произ- водственного предприятия полезно различать стартовый уровень риска или риск замысла, первоначальной идеи, проекта решения или варианта стратегии и финальный уровень риска или риск про- работанного варианта решения. Проработанное решение дополненоанализом 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 «финально- го» значения риска
2. Выявлять потенциально возможные для данного предпри- ятия ситуации и факторы риска, которые могут явиться причиной нежелательного развития событий, а в итоге – недостижения пос- тавленных стратегических целей.
3. Оценивать характеристики возможного ущерба, обусловлен- ного 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 пред- варительным 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 фун- кционирования предприятия, действующую и прогнозируемую нормативную базу хозяйствования, экономико-математические ме- тоды, маркетинговые и другие исследования. Следовательно, в ходе разработки стратегии предприятия концепция приемлемого риска реализуется в виде комплекса двусторонних процедур: оценки и уп- равления риском

Оценка риска – совокупность регулярных процедур анализа риска, т. е. сбор информации, идентификация источников его возкновения, определение возможных масштабов последствий появления 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 являются 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 методиче- ские подходы к управлению рисками на предприятии, с этой целью, определим, что такое управление рисками

## Понятие управления рисками

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

В теории экономики предприятия известно множество опреде- ленных понятий управления рисками.

Н.В. Хохлов определяет *управление рисками* как «многоступен- чатый процесс, который имеет своей целью уменьшить или ком- пенсировать 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 не- благоприятных событий. В то же время существуют различные фи- нансовые механизмы управления, например страхование, которые обеспечивают компенсацию ущерба, никак не влияя ни на его раз- мер, ни на вероятность наступле

По мнению Р.М. Качалова «*управление риском* при стратегиче- ском планировании включает в себя разработку и реализацию эко- номически обоснованных для данного предприятия рекомендаций и мероприятий, направленных на уменьшение исходного уровня рис- ка до приемлемого финального уровня».

Автором предлагается определить *управление рисками*

тему экономических отношений, направленную на снижение неоп- ределенности 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 прове- дение мероприятий, направленных на понижение вероятности на- ступления рисковых событий и уменьшение возможного ущерба от наступивших событий.

Управлять и проводить меры по обеспечению безопасности должны не только руководители организаций, а также государствен- ные и местные органы власти

Повлиять на органы власти и заставить их обратить внимание на проблему и необходимость управления рисками на промышлен- ных предприятиях предприниматели не имеют возможности, но минимизировать их в пределах своего предприятия с помощью пос- тоянного и систематизированного управления рисками – в их ком- петенции

## Система управления рисками на предприятии

Для эффективной оценки и успешного управления рисками на предприятии необходимо формирование системы управления рис- ками, так как без систематизации этих действий и формализации подходов управления рисками это будет весьма затратным и не смо- жет 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 от- ношения с другими хозяйствующими агентами, рабочие и служащие предприятия, действующие на производственные и технологичес- кие 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 по- лученной информации, используя различные методы теории риска, разрабатывает мероприятия – управляющие воздействия для сниже- ния 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 пока- зала мировая практика обычно осуществляется в два этапа:

1. Функция управления рисками осуществляется в каждом под- разделении предприятия
2. Выделение функции управления рисками в отдельное под- разделение, координирующее управление рисками в масштабе все- го предприятия

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

Все крупные предприятия создают систему управления качес- твом и проходят сертификацию на соответствие международным стандартам качества, согласно которым вся деятельность рассмат- ривается как совокупность бизнес-процессов. Однако в этих биз- нес-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 рискамиОрганизацию управления рисками целесообразно проводить с целью распределения работ и ресурсов на предприятии. Здесь реко- мендуется использовать процессный подход. Необходимо в каждом структурном подразделении назначить работника, отвечающего за управление риском, подчиняющегося административно начальнику подразделения, а функционально начальнику отдела по управле- нию рисками. Далее эффективным также будет введение элемента матричной структуры в организационную структуру предприятия, то есть создание подразделения, отслеживающего и координирую- щего организацию управления рисками в стратегии предприятия.

При осуществлении руководства управления рисками на пред- приятии необходимо повышать мотивацию. Менеджер по определе- нию – 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 рисковую ситуацию.

В наших условиях менеджеры среднего и низшего звена стара- ются 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 пред- полагает также наличие мониторинга. Для того чтобы реально уп- равлять 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 процес- сы, функции и результат контроля. Следовательно, основными фун- кциями 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 управле- ния рисками промышленного предприятия. Автором предлагается следующее определение.

*.Система управления рисками* на предприятии – это совокуп- ность элементов организационной структуры предприятия, взаи- мосвязанных функциями управления рисками, обеспечивающих реализацию процедур управления рисками техническим, информа- ционным, кадровым и методическим обеспечением.

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

# Лекция 6. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

## 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 ис- точники, факторы экономического риска с целью их минимизации или же нейтрализации.

В реальных экономических ситуациях, в условиях дейс- твия разнообразных факторов риска могут использоваться конкретные различные способы снижения уровня риска, воз- действующие на те или иные стороны деятельности экономи- ческого агента. Многообразие применяемых методов управле- ния 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.

Методы управления рисками на предприятиях

Таблица 3

|  |  |
| --- | --- |
| Типы методов управления рисками | Виды мер управления рисками на промыш- ленном предприятии |
| Методы уклонения от риска | Отказ от ненадежных партнеров\* Отказ от инновационных проектов\*  Страхование хозяйственной деятельности\*\* Создание региональных или отраслевых структур взаимного страхования и систем перестрахования\*\*  Поиск «гарантов» |
| Методы локализации риска | Выделение «экономически опасных» учас- тков в структурно или финансово само- стоятельные подразделения (внутренний венчур)  Образование венчурных предприятий Последовательное разукрупнение пред- приятий |
| Методы диссипации риска | Интеграционное распределение ответс- твенности между партнерами по произ- водству (образование ФПГ, акционерных обществ, обмен акциями и т.п.)  Выпуск корпоративных облигаций\*\* Синдицированный кредит\*\*  Диверсификация видов деятельности Диверсификация рынков сбыта и зон хо- зяйствования (расширение круга партне- ров-потребителей)  Расширение закупок сырья, материалов, комплектующих и т.п  Распределение риска по этапам работы (по времени)  Диверсификация инвестиционного порт- феля предприятия |

Окончание табл. 3

|  |  |
| --- | --- |
| Типы методов управления рисками | Виды мер управления рисками на промыш- ленном предприятии |
| Методы компенсации риска | Внедрение стратегического планирования  Прогнозирование внешней экономической обстановки в стране, регионе хозяйствова- ния\*\*  Мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды  Создание системы резервов на предпри-  Активный целенаправленный («агрессив- ный») маркетинг  Создание союзов, ассоциаций, фондов вза- имовыручки и взаимной поддержки и т.п. Лоббирование законопроектов, нейтрали- зующих или компенсирующих предвиди- мые факторы риска  Эмиссия конвертируемых привилегиро- ванных акций  Борьба с промышленно-экономическим |

Примечание

\* – методы управления рисками, не ведущие к увеличению при- были и развитию предприятий;

\*\* – методы управления рисками, трудноприменяемые в дан- ный мо-мент развития экономики страны

## Методы уклонения от риска

Методы уклонения от риска наиболее распространены в хо- зяйственной практике. Этими методами пользуются предпринима- тели, предпочитающие действовать наверняка, не рискуя. Руково- дители этого типа отказываются от услуг ненадежных партнеров, стремятся работать только с убедительно подтвердившими свою

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

Отказ от реализации новых бизнес-идей, инновационных про- ектов при рыночной экономике приводит к потере конкурентоспо- собности, застою и банкротству предприятия. Современный руко- водитель должен быть предприимчивым, то есть способным идти на риск, принимать новые инновационные проекты и идеи. Укло- нение от риска помогает его избежать, но не увеличивает прибыли и не развивает предприятие. Руководитель предприятия или инвес- тор, излишне страхуя себя от потерь, избегает рисковых вложений капитала, упуская выгоду

Существует и другая возможность уклонения, состоящая в по- пытке перенести риск на какое-нибудь третье лицо. С этой целью прибегают к страхованию своих действий или «поиску гарантов», полностью перекладывая 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 превентив- ные защитные меры в соответствии со страховым контрактом. В более широком плане предприятие может даже выступить с ини- циативой создания региональной системы взаимного страхования финансово-хозяйственных сделок и соответствующей системы пе- рестрахования и др

Однако стоит отметить, что такие популярные механизмы ук- лонения от риска, как страхование неприменимы во многих ситу- ациях, с которыми сталкиваются промышленные предприятия, особенно в современной российской действительности, где не осла- бевают 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 расче- тов, обосновывающих размеры страховых премий и взносов, и по- тому 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 нейтра- лизации риска

## Методы локализации риска

Метод локализации риска используется в том случае, если уда- ется достаточно четко и конкретно определить профиль риска и идентифицировать его источники. Выделив экономически наибо- лее опасный участок или этап деятельности, он становится более контролируемым и таким образом снижается финальный уровень риска предприятия. Для реальных высокорисковых проектов созда- ются дочерние, венчурные предприятия. Наиболее рисковая 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 про- изводственных компаниях промышленно развитых стран при внед- рении инновационных проектов, освоении новых видов продукции, коммерческий успех которых вызывает большие сомнения. Как пра- вило, это такие виды продукции, для освоения которых требуются интенсивные НИОКР либо использование новейших научных до- стижений, еще не апробированных промышленностью.

## Методы диссипации риска

Методы диссипации риска представляют собой более гиб- кий инструмент управления. В этом случае предприятие стремит- ся уменьшить уровень собственного риска, привлекая к решению общих проблем в качестве партнеров другие предприятия и физи- ческие лица. Для этого могут создаваться акционерные общества,

финансово-промышленные группы; предприятия могут приобре- тать акции друг друга или обмениваться ими, вступать в различ- ные 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 технологиче- ских 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 страте- гического решения

Очевидным инструментом разделения рисков может быть вы- пуск облигаций и синдицированный кредит. При нынешней норма- тивно-правовой базе государства существуют некоторые препятс- твия 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 доброволь- ную деловую этику и порядочность ее партнеров. Например, на стадии разработки проекта банк-организатор, хорошо знающий предприятие, должен раскрыть перед привлекаемыми к синдика- ции 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 ис- пользуемых или готовых к использованию технологий, рас- ширение 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 не- скольких товарных рынках, распределение поставок между многи- ми потребителями, при этом желательно стремиться к равномер- ному распределению долей каждого контрагента в общем объеме выпуска, чтобы отказ нескольких из них не сорвал производствен- но-сбытовую программу в целом;
* диверсификация закупочного сырья и материалов предпо- лагает взаимодействие со многими поставщиками, позволяя ос- лабить зависимость предприятия от отдельных ненадежных пос- тавщиков сырья, материалов и комплектующих; при нарушении контрагентом графика поставок по самым разным, в том числе и по объективным причинам (аварии, банкротство, форс-мажор- ные обстоятельства и т.п.), предприятие сможет безболезненно переключиться на работу с другим поставщиком того же или ана- логичного субпродукта.

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

Диверсификация инвестиционного портфеля предприятия подразумевает отдание предпочтения программам реализации не- скольких проектов относительно небольшой капиталоемкости пе- ред 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

## Методы компенсации риска

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

Разновидностью этого метода можно считать метод прогнози- рования внешней экономической обстановки. Суть этого метода за- ключается в периодической разработке сценариев развития и оценке будущего состояния среды хозяйствования предприятия, в прогно- зировании поведения партнеров и конкурентов, изменения в секто- рах и сегментах рынка, на которых работает данное предприятие, и, наконец, в региональном и общеэкономическом прогнозировании.

Разумеется, эти прогнозы немыслимы без отслеживания теку- щей информации о соответствующих процессах. Существует еще один важный и эффективный метод – мониторинг социально-эко- номической и нормативно-правовой среды. Реализуется этот метод компенсации риска путем приобретения актуализируемых компью- терных систем нормативно-справочной информации и подключе- ния к сетям коммерческой информации, проведения собственных прогнозно-аналитических исследований, заказа соответствующих услуг консультационных фирм и отдельных консультантов. Полу- ченные в результате данные позволяют уловить новые тенденции во взаимоотношениях хозяйствующих субъектов, заблаговременно подготовиться к нормативным новшествам, предусмотреть необхо- димые меры для компенсации потерь от изменения правил ведения хозяйственной деятельности, быстро и своевременно скорректиро- вать тактические и стратегические планы предприятия

Метод создания системы резервов очень близок к страхованию, но сосредоточенному внутри предприятия. На предприятии созда- ются резервы запасов сырья, материалов и комплектующих, резерв-ных фондов денежных средств, формируются планы их развертыва- ния 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, кото- рые могут выступать в форме накопления собственных денежных страховых фондов, подготовки «горячих» кредитных линий на слу- чай непредвиденных затрат, использование залогов и т.п. Следова- тельно, 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 спцифической корпоративной культуры. 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 проявлени- ями 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 ранжи- рованным доступом к ней сотрудников;
* воспитание у персонала чувства ответственности, корпора- тивной 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

## 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 риска. Основная задача качественного анявлении и идентификации всех возможных видов рисков. Кроме того, необходимо описать и дать стоимостную оценку всех возможных последствий гипотетической реализации выявлен- ных рисков. В условиях нестабильной экономической среды качественный анализ как первый этап анализа рисков, имею- щий своей целью выявить факторы, все виды риска и произ- вести возможную стоимостную оценку, приобретает особое

Это связано с наличием нетрадиционных рисков и относи- тельно более высокой степенью обычных рисков, поверхнос- тная оценка которых может привести к негативным последс- твиям. Необходимым условием при этом является наличие ранжирования и систематизации рисков, полностью отражаю- щих всю ту их совокупность, с которой придется иметь дело при реализации проекта.

Следующий этап анализа рисков количественный анализ. В литературе выделяется ряд методов, обеспечивающих количествен- ную оценку риска инвестиционных проектов

В методических рекомендациях по оценке эффективности ин- вестиционных проектов оценку риска рекомендуется проводить с использованием таких методов, как укрупненная оценка устойчи- вости; расчет уровней безубыточности; метод вариации парамет- ров; оценка ожидаемого эффекта проекта с учетом количественных характеристик неопределенности

*Количественный анализ* базируется на определении численных величин отдельных рисков и риска проекта в целом. Основу коли- чественной оценки риска составляют теории вероятностей, матема- тической статистики, теории исследования операций. Как правило, количественному анализу риска должен предшествовать качествен- ный анализ, при этом должен быть проведен базисный вариант рас- чета проекта

В исследованиях, посвященных проблеме риска, выделяется несколько групп методов, позволяющих провести количественную оценку риска (статистические, расчетно-аналитические и экспертные методы)

*Статистические методы* основываются на исследовании ста- тистики потерь, имевших место в аналогичных видах производс- твенно-хозяйственной деятельности, определении частоты появле- ния определенных уровней потерь и прогнозировании вероятности потерь. Статистические методы рассматриваются в связи с поняти- ем зон и границ риска. Точки, определяющие уровень потерь и ве- роятность появления этих потерь, описываются при помощи статис- тического 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. Системати- ческая теория для ситуации, когда не имеется априорного распре- деления, развивалась Вальдом, основные идеи теории изложены в книге Вальда, изданной в 1950 году. В этом издании изложены из- вестные статистические задачи на языке теории принятия решений. В 1951 году Гиршик и Сэвидж продолжили исследования Вальда в области теории принятия решений. Фон Нэйман 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 байе- совской теории решения, в которой субъективные априорные рас- пределения и полезности являются основой системы и доводов. Ав- торитетное изложение данного подхода осуществлено Райффом и Шлайфером (1961).

Дальнейшее развитие данной группы методов привело к раз- работке широкоиспользуемого в настоящее время метода «дерева решений». Данный метод применяется для оценки рисков тех ре- шений, которые имеют обозримое количество вариантов развития. При этом для построения дерева аналитик должен обладать необхо- димой и достоверной информацией с учетом вероятности и време- ни 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 нестабиль- ной 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. Клейне- ром, В.Л. Тамбовцевым, Р.М. Качаловым. Авторы предлагают изме- рять 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 ко- личественную оценку риска проекта с учетом всех его участников, для каждого из которых вначале оцениваются риски отдельных ис- ходов и альтернатив

Использование статистических методов в современных услови- ях 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 слу- чайной переменной, но необходимым здесь элементом является мно- гократное повторение процесса, но этот метод тоже не дает точных результатов и требует использования компьютерных мощностей.

## Расчетно-аналитические методы оценки рисков

Группа расчетно-аналитических методов базируется на мате- матических подходах. При этом следует отметить, что прикладные математические методы расчетов рисков производственно-хозяйс- твенных, финансовых, коммерческих недостаточно хорошо разра- ботаны.

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

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

Основное отличие метода Монте-Карло от других аналитичес- ких методов заключается в охвате пространства решений. Если ана- литические методы охватывают все пространство, то данный метод только часть. Метод позволяет достаточно полно учесть всю неопре- деленность, 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 данно- го направления принято считать английского статистика Р. Фишера. Среди всемирно известных ученых, работавших в данном направле- нии, следует отметить – А.Н. Колмогорова, Ю.В. Линника, Е.В. Мар- кова, Г.И. Марчука.

Математические методы планирования эксперимента позво- ляют аналитику выбрать оптимальное число сценариев и в рамках каждого из них – оптимальные значения факторов, что позволяет определить коэффициенты многофакторной регрессии при сущест- венно меньшем объеме вычислений. Рассмотренный подход не по- лучил широкого распространения в силу недостаточной разрабо- танности методики оценки рисков

Дальнейшее совершенствование и практическое применение данной группы методов привело к разработке анализа чувстви- тельности (или метод вариации параметров проекта) и метода сценариев. Метод вариации параметров проекта позволяет иссле- довать 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 проек- ту. Использование анализа чувствительности в условиях неста- бильной 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 чувс- твительности может быть использован в условиях кризиса на стадии предынвестиционных исследований для начальной оцен- ки риска. Второй метод также имеет ряд недостатков, а именно для использования данного метода необходимо знать наиболее вероятный сценарий развития (пессимистический и оптимисти- ческий), однако, если среда реализации проекта очень подвижна, например в условиях кризиса, то прогнозировать сценарии прак-

## 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 специ- ального назначения, при анализе и прогнозировании ситуаций с большим числом значимых факторов, когда необходимо привлече- ние знаний, интуиции и опыта многих высококвалифицированных специалистов-экспертов

Проведение экспертных исследований основано на использова- нии современных методов прикладной математической статистики, прежде всего статистики объектов нечисловой природы, и совре- менной 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 представля- ется наиболее эффективным в силу того обстоятельства, что толь- ко эксперты имеют информацию для оценки проектных рисков в силу наличия гипотетических представлений о путях разрешения частных и глобальных проблем, априорных оценок значимости раз- личных решений, интуитивных догадок об альтернативах развития. Основной недостаток данного метода заключается в субъективнос- ти оценки, что может отразиться на качестве оценки, но при исполь- зовании 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 дан- ный недостаток.

В условиях постоянно меняющейся внешней среды, когда про- гнозировать изменения ее различных параметров достаточно слож- но, вопрос оценки рисков становится особенно актуальным.

В отечественной литературе встречается точка зрения, что на- иболее приспособленным для анализа рисков в ситуации переход- ного периода является системный подход, так как ориентирован на любые виды зависимостей и распределений, позволяет использовать различные показатели эффективности, предполагает непосредствен- ный учет рисков и вычисление совокупного риска. При этом необхо- димо дополнить данный анализ ситуационным подходом. Каждый руководитель должен выбирать для анализа своего предприятия тот метод, ту технику исследования рисков, которые наиболее соответс- твуют возможностям данного проекта и внешним требованиям, учи- тывая при этом как их преимущества, так и недостатки

**Лекция 8. ПРОГРАММА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

## Общие подходы к формированию программы управления рисками на предприятии

Программа управления рисками на предприятии должна оп- ределять, как осуществляется работа по управлению рисками в превентивной деятельности и постфактум, когда нежелательное событие уже произошло, т. е. должны работать специальные ситуа- ционные 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

## Этапы разработки программы управления рисками

*Этап 1-й* На основе теоретического обобщенного рискового спектра предпринимательства, отраслевых особенностей разраба- тывается классификация рисков, проводится оценка факторов рис- ка, 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 усред- ненной 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 необхо- димой достаточности, основываясь на том, что, с одной стороны, ресурсы предприятия ограничены, с другой требуется обеспечить достаточно надежную систему управления рисками. При недо- статке финансовых ресурсов именно эту часть программы можно корректировать, исключая второстепенные мероприятия. В случае необходимости файлы с этими иногда довольно объемистыми мате- риалами подключаются к модели на гиперссылках

*Этап 6-й* Разрабатываются бюджеты, необходимые для осу- ществления 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 управ- лению рисками. При этом следует учесть возможность объедине- ния 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 та- кие же, как у любого другого делового проекта. Риски могут финан- сироваться из собственных, дополнительно инвестируемых средств владельцев, из заемных источников, за счет продажи финансовых инструментов, акционерного капитала, из нераспределенной при- были и из потенциальной расчетной экономии, которую принесет эффективный риск-менеджмент как центр прибыли.

*Этап 10-й.* Анализируются возможности финансирования, про- водится 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 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 фак- торов риска, либо есть шанс опережающе снизить риски по сравне- нию с дополнительными расходами на управление рисками

*Этап 11-й* Анализируются возможности формирования интег- ральной (всеобщей для всей совокупности рисков) системы защи- ты от предполагаемых на рассмотренный период рисков. Этот этап вновь возвращает риск-менеджера к анализу взаимосвязи рисков между собой, к ранжированию рисков, к анализу нелинейной зави- симости 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 конфи- гурации программы управления рисками, можно перейти к следую- щим шагам

*Этап 13-й* Подготавливаются декларации, контракты, кредит- ные соглашения, графики, приказы и другие организационно-рас- порядительные, рекламные, агитационные, наглядные, инструктив- ные 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 выполне- ния программы управления рисками, а также проводится сбор ин- формации, необходимой для разработки такой программы на следу- ющий период планирования.

## Оценка эффективности текущего управления рисками

На основании концепции приемлемого риска основная за- дача определения эффективности управления факторами риска является 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 рисковых событий, а финальный – потери после минимизации рисковых событий. Потери от реализации риско- вых событий (П ), потери после минимизации рисковых событий (П ) и затраты на минимизацию риска (З ) предлагается считать по

р

р

следующим формулам:

н.сд

+П

П

р

= П

с.сд

+П

з.пр

+П (1)

где П

р

П

* потери при реализации рисковых событий;

– потери от незаключенных сделок;

н.сд

П

с.сд з.пр

П

* потери от сорванных сделок;
* потери от забракованной продукции;

П – потери от экономического шпионажа

= З +З +З +З (2)

З

р

где З – затраты на сбор информации;

З – затраты на анализ информации;

З – затраты на минимизацию потерь от рисковых событий;

з/пл

З

– затраты на заработную плату работников системы управ-

ления рисками

П = min (П

+П +П

+П ). (3)

н.сд*i*

с.сд*i*

заб.пр*i*

эк.шпi

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

Необходимо учесть вероятность возникновения потерь от рис- ковых событий и их обнаружения.

Таким образом, при эффективном управлении рисковыми со- бытиями соотношение стартового, финального уровней рисков и затрат выглядит следующими образом:

Пр • Рпр > Зр + Пп + Пр • Рзр,

где Р

пр

– условная вероятность возникновения потерь от влияния

рисковых событий;

– условная вероятность необнаружения рисков с целью их

Р

зр

минимизации

Для оценки эффективности управления факторами риска пред- лагается использовать следующий показатель:

Э = (Зр + Пп + Пр Рзр) / Пр Рпр. (4)

Если Э < 1, то мероприятия по управлению рисками являются эффективными и следует их использовать, а если Э > = 1, то ме- роприятия по управлению рисками считаются неэффективными и требуют доработки.

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

**Практическое задание**

**для выполнения контрольной работы**

**Вариант 1**

Задание 1

1. Использование резервного капитала может отражаться следующими бухгалтерскими проводками

а) Д-т 82 «Резервный капитал» К-т 71 «Расчеты с подотчетными лицами»;

б) Д-т 82 «Резервный капитал» К-т 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)»;

в) Д-т 82 «Резервный капитал» К-т 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»;

г) Д-т 82 «Резервный капитал» К-т 83 «Добавочный капитал»;

2. Резервный капитал создается акционерными обществами для

а) погашения сомнительных долгов;

б) формирования резерва по гарантийному обслуживанию;

в) покрытия убытков общества;

г) погашения облигаций общества и выкупа акций общества в случае отсутствия иных средств.

3. Установите соответствие между содержанием хозяйственных операций и бухгалтерскими проводками

1) Распределение сумм добавочного капитала между учредителями

2) Увеличение добавочного капитала за счет прироста стоимости основных средств при их переоценке;

3) Увеличение уставного капитала за счет суммы разницы между продажной и номинальной стоимостью акций, выпущенных акционерным обществом

4) Использование добавочного капитала на покрытие чистого убытка

а) Д-т 83 «Добавочный капитал» К-т 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)»;

б) Д-т 83 «Добавочный капитал» К-т 75 «Расчеты с учредителями»;

в) Д-т 01 «Основные средства» К-т 83 «Добавочный капитал»;

г) Д-т 75 «Расчеты с учредителями» К-т 83 «Добавочный капитал»;

4. Какую долю паевого взноса к моменту государственной регистрации производственного кооператива обязаны внести его члены?

а) 50%

б) 40%.

в) 30 %

г) 10%

5 Может ли компания признать сомнительную задолженность безнадежной на основании постановления судебного пристава-исполнителя об окончании исполнительного производства?

а) нет, постановления судебного пристава-исполнителя недостаточно для признания таких долгов безнадежными;

б) да, долг признается безнадежным при условии, что судебный пристав-исполнитель предпринял все требуемые меры по поиску должника или если у такого должника отсутствует имущество, на которое может быть обращено взыскание.

Задание 2.

1. Риск – это…

а) разновидность ситуации, объективно содержащая высокую вероятность невозможности осуществления цели

б) наличие факторов, при которых результаты действий не являются детерминированными, а степень возможного влияния этих факторов на результаты неизвестна

в) следствии действия либо бездействия, в результате которого существует реальная возможность получения неопределенных результатов различного характера

2. Отметьте потери, которые можно отнести к трудовым

а) потери рабочего времени

б) уменьшение выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию

в) уплата дополнительных налогов

г) невыполнение сроков сдачи объекта

д) потери материалов

е) ущерб здоровью

ё) потери сырья

ж) ущерб репутации

) выплата штрафа

и) потери ценных бумаг

3. Отметьте потери, которые можно отнести к финансовым

а) потери ценных бумаг

б) потери сырья

в) невыполнение сроков сдачи объекта

г) выплата штрафа

д) уплата дополнительных налогов

е) ущерб репутации

ё) ущерб здоровью

ж) потери материалов

з) потери рабочего времени

и) уменьшение выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию

4. Отметьте потери, которые можно отнести к потерям времени

а) невыполнение сроков сдачи объекта

б) потери ценных бумаг

в) выплата штрафа

г) уменьшение выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию

д) уплата дополнительных налогов

е) ущерб здоровью

ё) потери материалов

ж) потери рабочего времени

з) ущерб репутации

и) потери сырья

5. Отметьте потери, которые можно отнести к специальным потерям

а) выплата штрафа

б) ущерб здоровью

в) уменьшение выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию

г) потери ценных бумаг

д) потери сырья

е) уплата дополнительных налогов

ё) ущерб репутации

ж) невыполнение сроков сдачи объекта

з) потери рабочего времени

и) потери материалов

Задание 3.

1. Риски, обусловленные деятельностью самого предприятия и его контактной аудиторией, называются

а) внешними

б) внутренними

в) чистыми

2. Риски, в результате реализации которых предприятию грозит потеря прибыли, называются

а) катастрофическими

б) критическими

в) допустимыми

3. Риски, в результате реализации которых предприятию грозит потеря выручки (т.е. потери превышают ожидаемую прибыль), называются

а) катастрофическими

б) критическими

в) допустимыми

4. Чем измеряется величина или степень риска?

а) средним ожидаемым значение

б)изменчивостью возможного результата

в) оба варианта верны

5. Социально-экономическая функция риска состоит

а) в том, что в процессе рыночной деятельности риск и конкуренция позволяет выделить социальные группы эффективных собственников в общественных классах, а в экономике – отрасли деятельности, в которых риск приемлем

б) в том, что реализация риска может обеспечить дополнительную по сравнению с плановой прибыль в случае благоприятного исхода

в) оба варианта верны

Задание 4.

1. Отметьте потери, которые можно отнести к материальным

а) уменьшение выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию

б) невыполнение сроков сдачи объекта

в) потери рабочего времени

г) потери материалов

д) уплата дополнительных налогов

е) выплата штрафа

ё) потери сырья

ж) потери ценных бумаг

з) ущерб репутации

и) ущерб здоровью

2. Систематизация множества рисков на основании каких-либо признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия называется

а) идентификацией рисков

б) анализом рисков

в) классификацией рисков

3. Ситуацией риска на предприятии называют:

а) альтернативные варианты принятия решений для получения оптимальной величины прибыли

б) возможность качественно и количественно определить степень вероятности потери прибыли

в) возможность определить вероятность получения дополнительной прибыли

4. В явлении «риск» можно выделить следующие основные элементы, взаимосвязь которых составляет его сущность:

а) противоречивость и неопределенность

б) вероятность получения дополнительной прибыли и неопределенность ее недополучения

в) субъективность и объективность проявления

г) возможность материальных, нравственных и других потерь, связанных с осуществлением выбранной в условиях неопределенности альтернативы

5. Ситуация неопределенности характеризуется тем, что

а) вероятность наступления результатов событий может быть установлена только опытным путем

б) вероятность наступления события в принципе неустанавливаема

в) вероятность наступления события можно определить графическим способом на основе графика нормального распределения случайной величины

Задание 5.

1. К объективным факторам, определяющим уровень риска, относятся:

а) Коррупция и рэкет

б) Ошибки при реализации рисковых ситуаций

в) Финансовые проблемы внутри фирмы

г) Непредвиденные изменения экономической обстановки в регионе

2. К субъективным факторам, определяющим уровень риска, относятся:

а) Разработка, внедрение новых технологий, способ организации труда и т.п.

б) Отсутствие у персонала способности к риску

в) Стихийные силы природы и климат

г) Революционные скачки в научно-техническом прогрессе

3. В зависимости от рискового события, к чистой группе рисков относят:

а) Валютный риск

б) Политический риск

в) Инновационный риск

г) Страновой риск

4. В зависимости от рискового события, к спекулятивной группе рисков относят:

а) Организационный риск

б) Финансовый риск

в) Налоговый риск

г) Риск развития НТП

5. Принципы, прямо воздействующие на уровень политического риска, это –

а) Политическая обстановка

б) Налоговая система

в) Экономическая обстановка в стране для осуществления деятельности

Задание 7.

1. По какой из приведенных ниже формул можно определить степень согласованности экспертов при экспертном методе определения степени риска

2. Главным инструментом статистического метода расчета риска является

а) Коэффициент конкордации

б) Коэффициент ликвидности

в) Коэффициент вариации

г) Коэффициент восстановления платежеспособности

3. При принятии решения о вложении средств в финансовые инструменты и количественной оценке систематического риска используют

а) Коэффициент обеспеченности собственными оборотными активами

б) Коэффициент чувствительности бета

в) Индекс безопасности по объему производства

г) Коэффициент Бивера

6. Укажите стрелкой по какой формуле рассчитывается соответствующий показатель

Показатель Лапласа

Коэффициент конкордации

Коэффициент чувствительности бета

Дисперсия

Показатель Гурвица

5. Ответьте «ДА» или «НЕТ»:

а) Достоинством индивидуальной экспертизы является ее оперативность.

б) Недостатком групповых экспертных процедур является высокий уровень субъективизма.

в) Метод Дельфи получил свое название от имени древне-греческого философа.

г ) Метод мозговой атаки и метод генерации идей – это одно и тоже.

д) Коэффициент конкордации показывает насколько действия экспертов не согласованы.

Задание 8

1. Страховщик, передав часть риска в перестрахование, несет ответственность перед страхователем

а) В пределах собственного удержания

б) В полном объеме

в) В пределах лимита ответственности

г) В части, определенной договором перестрахования

2. Ответьте «ДА» или «НЕТ»:

1) Хеджирование – это система мер, позволяющая исключить или ограничить риски финансовых операций в результате неблагоприятных изменений курса валют, цен на товары и т.п. в будущем.

2) Объектом страхования ответственности является ответственность за причиненный ущерб перед третьими лицами вследствие каких-либо действий.

3) Недостатком сострахования является необходимость заключения договоров страхования с разными страховщиками по разным тарифам и условиям.

4) Перестрахование осуществляется только в пределах части страховой суммы.

5) Резервные фонды на предприятии создаются только за счет части оборотных средств.

3. Ответьте «ДА» или «НЕТ»:

1. Разрешается ли по Российскому законодательству создавать резервные фонды за счет себестоимости?

2. Диверсификация является одним из методов защиты от рисков.

3. Диверсификация возможна только в случае инвестирования денежных средств в различные активы.

4. Аутсорсинг – это поручение выполнения разовых работ сторонним организациям.

5. Основными приемами управления риском являются: избежание риска, принятие риска, снижение степени риска.

4. Ответьте «ДА» или «НЕТ»:

1. Снижение степени риска – это передача его части кому-то другому.

2. Правило максимума выигрыша означает максимум дохода в любых условиях.

3. Качественный анализ риска предполагает выявление вероятности наступления данного вида риска.

4. Наиболее оптимальным вариантом количественной оценки риска является комбинация экспертного и статистического методов.

5. Только при приемлемом для предпринимателя соотношении отдачи и возможных потерь следует принимать решение о реализации рискового проекта.

5. Какой из перечисленных методов оценки риска основан на расчетах и анализе статистических показателей?

а) вероятностный метод

б) построение дерева решений

в) метод сценариев

г) анализ чувствительности

д) учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости

е) имитационное моделирование

Задание 9.

1. К какой группе методов управления рисками относится распределение ответственности между участниками проекта?

а) методы диверсификации рисков

б) методы компенсации рисков

в) методы локализации рисков

г) методы уклонения от рисков

2. К какой группе методов управления рисками относится увольнение некомпетентных сотрудников?

а) методы локализации рисков

б) методы диверсификации рисков

в) методы уклонения от рисков

г) методы компенсации рисков

3. К какой группе методов управления рисками относится создание системы резервов?

а) методы уклонения от рисков

б) методы диверсификации рисков

в) методы компенсации рисков

г) методы локализации рисков

4 К какой группе методов управления рисками относится создание специальных инновационных подразделений?

а) методы локализации рисков

б) методы диверсификации рисков

в) методы компенсации рисков

г) методы уклонения от рисков

5. К какой группе методов управления рисками относится распределение инвестиций в разных отраслях и сферах деятельности?

а) методы диверсификации рисков

б) методы локализации рисков

в) методы компенсации рисков

г) методы уклонения от рисков

Задание 10.

1. Что является субъектом управления в риск-менеджменте?

а) специальная группа людей, которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет управление рисками

б) все варианты верны

в) риск, рисковые вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами

2. Что является объектом управления в риск-менеджменте?

а) риск, рисковые вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами

б) все варианты верны

в) специальная группа людей, которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет управление рисками

3. Утверждение о том, что «деятельность любой организации всегда сопровождается рисками, присутствующими в ее внешней или внутренней среде» отражает смысл…

а) закона неизбежности риска

б) закона сочетания потенциальных потерь и выгод

в) закона прямой зависимости между степенью риска и уровнем планируемых доходов

4. Утверждение о том, что «практически в любых ситуациях риска потенциальная возможность потерь или убытков сочетается с потенциальной возможностью получения дополнительных доходов» отражает смысл…

а) закона прямой зависимости между степенью риска и уровнем планируемых доходов

б) закона неизбежности риска

в) закона сочетания потенциальных потерь и выгод

5. Утверждение о том, что «чем выше степень риска при осуществлении хозяйственной операции, тем выше уровень планируемых от этой операции доходов» отражает смысл…

а) закона прямой зависимости между степенью риска и уровнем планируемых доходов

б) закона неизбежности риска

в) закона сочетания потенциальных потерь и выгод

**Вариант 2**

Задание 1.

1 Обязана ли компания свое решение о создании резерва по сомнительным долгам в налоговом учете закрепить в учетной политике?

а) нет, так как создание резерва — это право компании, которым она может воспользоваться в любой момент без указания об этом в учетной политике;

б) да, это обязательно.

2 Вправе ли компания, по мнению Минфина России, учесть при формировании резерва сумму НДС, которая относится к сомнительной задолженности?

а) да, НК РФ не запрещает это;

б) нет, в данной ситуации НДС не имеет отношения к налогу на прибыль, поэтому сумма налога не участвует в формировании резерва по сомнительным долгам.

3 Обязана ли организация, по мнению финансового и налогового ведомств, зачесть дебиторскую задолженность в счет существующей у нее кредиторской задолженности по этому же контрагенту?

а) компания может провести взаимозачет, но не обязана этого делать, так как в целом проведение взаимозачета является ее правом;

б) да, в данной ситуации компания обязана провести взаимозачет.

4 В каком порядке списывается безнадежный долг, не участвующий в формировании резерва по сомнительным долгам в налоговом учете?

а) безнадежная задолженность списывается за счет резерва по сомнительным долгам, даже если она не участвовала в его формировании;

б) безнадежный долг списывается во внереализационные расходы в качестве убытка.

5 Вправе ли компания, по мнению Минфина России, признать безнадежной сомнительную задолженность компании- должника, исключенной из ЕГРЮЛ по решению налоговиков?

а) нет, так как исключение должника из ЕГРЮЛ еще не означает невозможности исполнения им обязательств и может быть обжаловано кредиторами;

б) да, такая задолженность признается безнадежной, так как с момента исключения должника из ЕГРЮЛ обязательства прекращаются вследствие невозможности их исполнения.

Задание 2.

1. Анализ риска – это…

а) систематизация множества рисков на основании каких-либо признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия

б) систематическое научное исследование степени риска, которому подвержены конкретные объекты, виды деятельности и проекты

в) начальный этап системы мероприятий по управлению рисками, состоящий в систематическом выявлении рисков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик

2. Идентификация риска – это…

а) систематизация множества рисков на основании каких-либо признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия

б) начальный этап системы мероприятий по управлению рисками, состоящий в систематическом выявлении рисков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик

в) систематическое научное исследование степени риска, которому подвержены конкретные объекты, виды деятельности и проекты

3. Риски, которые могут нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль, называются

а) чистыми

б) критическими

в) спекулятивными

4. Последствия риска могут быть

а) скорее положительными

б) как положительными , так и отрицательными

в) только отрицательными

5. Риски, которые практически всегда несут в себе потери, называются

а) критическими

б) спекулятивными

в) чистыми

Задание 3.

1. Компенсирующая функция риска состоит

а) в том, что в процессе рыночной деятельности риск и конкуренция позволяет выделить социальные группы эффективных собственников в общественных классах, а в экономике – отрасли деятельности, в которых риск приемлем

б) в том, что реализация риска может обеспечить дополнительную по сравнению с плановой прибылью в случае благоприятного исхода

в) оба варианта верны

2. Защитная функция риска состоит

а) в объективной необходимости законодательного закрепления понятия «правомерности риска», правового регулирования страховой деятельности

б) в том, что юридические и физические лица вынуждены искать средства и формы защиты от нежелательной реализации риска

в) оба варианта верны

3. Стимулирующая функция риска проявляется

а) в том, что реализация решений с неисследованным или необоснованным риском может приводить к реализации объектов или операций, которые относятся к авантюрным

б) в исследовании источников риска при проектировании операций и систем, конструировании специальных устройств, операций, форм сделок, исключающих или снижающих возможные последствия риска как отрицательного отклонения

в) оба варианта верны

4. Ущерб имуществу изначально выражается в…

а) натуральном виде

б) оба варианта верны

в) денежной форме

5. Денежная форма ущерба называется

а) убытком

б) упущенной выгодой

в) финансовыми потерями

Задание 4.

1. Основными причинами риска являются:

а) спонтанность природных процессов, случайность, наличие противоборствующих тенденций, вероятностный характер НТП

б) ограниченность финансовых ресурсов, случайность, развитие научно-технического прогресса, природные катаклизмы

в) спонтанность природных явлений, развитие научно-технического прогресса, недостаточность сведений об объекте

2. Источником риска в организации можно назвать:

а) Бизнес-планирование проектов по освоению новых видов изделий на долгосрочный период

б) Наличие противоборствующих тенденций, столкновение противоречивых интересов

в) Смена административной команды управления организацией

3. Наиболее важными элементами, положенными в основу классификации рисков, являются:

а) Гражданско-правовая форма образования организации

б) Время возникновения и характер последствий

в) Объективная и субъективная природа возникновения

4. К факторам прямого действия, определяющим уровень риска, относятся:

а) Непредвиденные изменения экономической обстановки в стране

б) Малокомпетентная работа управленческих и иных служб

в) Непредвиденные действия конкурентов

г) Способ организации труда

5. К факторам косвенного действия, определяющим уровень риска, относятся:

а) Нестабильность, противоречивость законодательства

б) Недостаток бизнес-информации в фирме

в) Ошибки при принятии решений

г) Непредвиденные изменения в отрасли предпринимательской деятельности

Задание 5.

1. Принципы, косвенно воздействующие на уровень политического риска, это –

а) Непредвиденные действия органов государственного и местного самоуправления

б) Законодательство

в) Международные события

2. Максимально гарантированную прибыль можно получить в условиях имеющихся данных о различных выпусках изделий (осторожная линия поведения), основываясь на:

а) Критерий Лапласа

б) Критерий Вальда

в) Критерий Сэвиджа

г) Критерий Гурвица

3. При разнообразных условиях выпуска продукции, пользующейся спросом, для избежания большего риска менеджер принимает решение, основываясь на

а) Критерий Лапласа

б) Критерий Вальда

в) Критерий Сэвиджа

г) Критерий Гурвица

4. Отберите показатели, на основании которых можно провести диагностику банкротства предприятия с помощью пятифакторной модели Э.Альтмана:

а) Оборотные активы

б) Амортизация основных средств

в) Валюта баланса

г) Чистая прибыль отчетного периода

д) Валовая прибыль

е) Выручка от реализации

ё) Капитал и резервы

ж) Доходы будущих периодов

з) Резервы предстоящих расходов

и) Долгосрочные обязательства

к) Краткосрочные обязательства

5. Отберите показатели, на основании которых можно провести диагностику банкротства предприятия с помощью системы показателей У.Бивера:

а) Оборотные активы

б) Амортизация основных средств

в) Валюта баланса

г) Чистая прибыль отчетного периода

д) Валовая прибыль

е) Выручка от реализации

ё) Капитал и резервы

ж) Доходы будущих периодов

з) Резервы предстоящих расходов

и) Долгосрочные обязательства

к) Краткосрочные обязательства

Задание 6.

1. Начиная с какого уровня собственного капитала в общей структуре пассивов предприятия можно говорить о хороших возможностях привлечения дополнительных заемных средств

а) 80%

б) 75%

в) 50%

г) 25%

д) 12,5%

2. Рост доли дебиторской задолженности в валюте баланса предприятия является:

а) Позитивным фактором, так как рост данной статьи говорит об общем увеличении оборотных активов – увеличении объема деятельности предприятия

б) Негативным фактором, так как рост данной статьи говорит о выводе средств из производственного процесса

в) Фактором, не позволяющим сделать значимое суждение об изменении состояния предприятия

3. В каких целях использование Z-модели Альтмана является наиболее эффективным

а) Оценка риска операции коммерческого кредитования

б) Оценка кредитоспособности заемщика

в) Оценка качества обеспечения оборотными активами

г) Оценка риска портфеля коммерческих кредитов

4. Мерой чувствительности стоимости корпоративных акций к изменению индекса рынка является

а) Бета-коэффициент

б) Альфа-коэффициент

в) Волатильность

г) VaRоценка риска

5. По какой формуле можно определить размер риска на единицу ожидаемого результата

Задание 7.

1. Ответьте «ДА» или «НЕТ»:

1) Метод Дельфи предусматривает проведение экспертного опроса в несколько туров.

2) При проведении экспертных опросов сначала формируются и составляются анкеты, а затем подбираются эксперты.

3) Экспертные процедуры относятся к статистическим методам оценки.

4) Методы экспертных оценок бывают индивидуальные и групповые.

5) Основными методами упорядочения ответов экспертов являются ранжирование, непосредственная оценка, последовательное и парное сравнение.

2. Если коэффициент согласованности оказался больше 0,5, то можно утверждать, что:

а) Показатель негативен и нужно перейти к комплексной оценке риска через операционный риск

б) Система рисков определена верно и можно вырабатывать стратегию по их снижению

в) Необходимо пересмотреть формирование экспертной группы и составление анкет

3. Что является объектом кредитного страхования:

а) Денежные средства

б) Коммерческий или торговый кредит

в) Товары или услуги

4. Резерв платежеспособности это –

а) Дополнительные резервы, создаваемые страховщиком из страховых премий

б) Разница в валюте баланса между активами и пассивами страховщика

в) Фонды, сформированные страховщиком из прибыли

г) Активы страховщика, свободные от каких бы то ни было обязательств

5. Выделите риски, которые не покрываются морским страхователем

а) Риски, связанные с падением цен на перевозимый груз в связи с изменением рыночной конъюнктуры

б) Риски, порожденные возможностью аварии на море

в) Риски, связанные с последствием неправильных маркетинговых решений

Задание 8.

1. Какой из перечисленных методов оценки риска дает представление о наиболее критических факторах инвестиционного проекта?

а) построение дерева решений

б) метод сценариев

в) учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости

г) вероятностный метод

д) анализ чувствительности

е) имитационное моделирование

2. Какой из перечисленных методов оценки риска реализуется путем введения поправки на риск или путем учета вероятности возникновения денежных потоков?

а) построение дерева решений

б) метод сценариев

в) учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости

г) анализ чувствительности

д) вероятностный метод

е) имитационное моделирование

3. Какой из перечисленных методов оценки риска используется в ситуациях, когда принимаемые решения сильно зависят от принятых ранее и определяют сценарии дальнейшего развития событий?

а) имитационное моделирование

б) вероятностный метод

в) учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости

г) построение дерева решений

д) анализ чувствительности

е) метод сценариев

4. Какой из перечисленных методов оценки риска представляетсобой серию численных экспериментов, призванных получить эмпирические оценки степени влияния различных факторов на некоторые зависящие от них результаты?

а) учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости

б) анализ чувствительности

в) построение дерева решений

г) вероятностный метод

д) метод сценариев

е) имитационное моделирование

5. Каким образом при расчете чистой приведенной стоимости можно учитывать риск?

а) в знаменателе формулы NPV посредством корректировки ставки дисконта

б) комбинация формул NPV посредством корректировки чистых денежных потоков

в) все варианты верны

г) в числителе формулы NPV посредством корректировки чистых денежных потоков

Задание 9.

1. К какой группе методов управления рисками относится прогнозирование внешней обстановки?

а) методы компенсации рисков

б) методы уклонения от рисков

в) методы локализации рисков

г) методы диверсификации рисков

2. К какой группе методов управления рисками относится страхование?

а) методы уклонения от рисков

б) методы диверсификации рисков

в) методы локализации рисков

г) методы компенсации рисков

3. К какой группе методов управления рисками относится распределение риска по этапам работы?

а) методы локализации рисков

б) методы компенсации рисков

в) методы уклонения от рисков

г) методы диверсификации рисков

4. К какой группе методов управления рисками относится заключение договоров о совместной деятельности для реализации рискованных проектов?

а) методы диверсификации рисков

б) методы уклонения от рисков

в) методы компенсации рисков

г) методы локализации рисков

5. К какой группе методов управления рисками относится обучение и инструктирование персонала?

а) методы уклонения от рисков

б) методы компенсации рисков

в) методы диверсификации рисков

г) методы локализации рисков

Задание 10.

1. К какой группе методов управления рисками относится распределение ответственности между участниками проекта?

а) методы диверсификации рисков

б) методы компенсации рисков

в) методы локализации рисков

г) методы уклонения от рисков

2. К какой группе методов управления рисками относится увольнение некомпетентных сотрудников?

а) методы локализации рисков

б) методы диверсификации рисков

в) методы уклонения от рисков

г) методы компенсации рисков

3. К какой группе методов управления рисками относится создание системы резервов?

а) методы уклонения от рисков

б) методы диверсификации рисков

в) методы компенсации рисков

г) методы локализации рисков

4 К какой группе методов управления рисками относится создание специальных инновационных подразделений?

а) методы локализации рисков

б) методы диверсификации рисков

в) методы компенсации рисков

г) методы уклонения от рисков

5. К какой группе методов управления рисками относится распределение инвестиций в разных отраслях и сферах деятельности?

а) методы диверсификации рисков

б) методы локализации рисков

в) методы компенсации рисков

г) методы уклонения от рисков

# Теоретические вопросы к контрольной работе

1. Экономический риск и неопределенность.
2. Зависимость величины риска и прибыли.
3. Причины возникновения рисковых ситуаций.
4. Понятия, принципы и виды классификаций рисков.
5. Подходы к классификации рисков инвестиционных и инновационных проектов
6. Производственные риски, методы управления производственными рисками и их минимизации
7. Финансовые риски, методы управления финансовыми риска- и их минимизации
8. Инвестиционные риски, методы управления инвестиционными рисками и их минимизации
9. Инновационные риски, методы управления инновационными рисками и их минимизации
10. Финансовые риски, методы управления финансовыми риска- и их минимизации
11. Валютные риски, методы управления валютными рисками их минимизации
12. Ценовые риски, методы управления ценовыми рисками минимизации
13. Кредитные риски, методы управления кредитными рисками и их минимизации
14. Банковские риски, методы управления банковскими рисками и их минимизации
15. Коммерческие риски, методы управления коммерческими рисками и их минимизации
16. Отраслевые риски, методы управления отраслевыми рисками и их минимизации
17. Операционные риски, методы управления операционными рисками и их минимизации
18. Транспортные риски, методы управления транспортными рисками и их минимизации
19. Имущественные риски, методы управления имущественными рисками и их минимизации
20. Управление рисками на производственных предприятиях.
21. Управление рисками на предприятиях в сфере услуг.
22. Управление рисками инвестиционных проектов.
23. Управление рисками инновационных проектов.
24. Субъективные методы оценки риска.
25. Методы оценки риска.
26. Методы управления рисками.
27. Методы минимизации потерь от рисковых событий.
28. Страхование различных групп рисков.
29. Система управления рисками на предприятии.
30. Алгоритм управления рисками.

# КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

**ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ**

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. Кто впервые обратил внимание на проблему экономического риска? Основные положения, которые он выдвинул.
7. Взаимосвязь величины риска и прибыли.
8. Определение экономического риска различных авторов. Его понятие и содержание
9. Основные требования соответствия классификации рисков.
10. Классификация рисков по времени возникновения.
11. Классификация рисков по факторам возникновения.
12. Классификация рисков по характеру учета.
13. Классификация рисков по возможному результату.
14. Классификация рисков по причине возникновения.
15. Классификация рисков по степени риска.
16. Классификация рисков по структурному признаку.
17. Классификация рисков по степени объективности и субъективности решений.
18. Классификация рисков по типу риска и ситуации.
19. Классификация рисков по возможности защиты от рисков, по масштабам и размерам.
20. Как проявляются материальные потери?
21. Основные признаки проявления трудовых потерь.
22. В чем заключаются финансовые потери?
23. Признаки проявления потерь времени.
24. Специальные виды потерь.
25. Группы факторов рисков промышленного предприятия.
26. От чего зависит внешний риск предприятия.
27. Содержание внутреннего риска предприятия.
28. Характеристика политических рисков.
29. Виды страновых рисков.
30. Характеристика экологических рисков.
31. В чем заключаются транспортные риски?
32. Содержание имущественных рисков.
33. Характеристика производственных рисков.
34. Что такое коммерческие риски?
35. Влияние финансовых рисков на деятельность предприятия.
36. В чем заключаются инвестиционные риски?
37. Что подразумевается под инновационным риском?
38. Причины операционных рисков.
39. Что такое субъективные факторы риска?
40. Классификация факторов риска по уровню процесса принятия решений.
41. Факторы риска на уровне принятия руководством стратегических решений.
42. Риск при принятии решений тактического уровня.
43. Уровни риска на этапах принятия решений.
44. Понятие кадровых рисков.
45. Основные группы кадровых рисков работы с персоналом по уровню технологического процесса
46. Содержание рисков на входе в организацию.
47. В чем заключаются риски при работе с персоналом внутри организации
48. Суть рисков при работе с персоналом на выходе из организации.
49. Кадровые риски количественного характера.
50. Кадровые риски качественного характера.
51. Последствия рисков в работе с персоналом.
52. На чем основывается концепция приемлемого риска?
53. В чем состоит концепция приемлемого риска?
54. Что позволяет использовать концепцию приемлемого риска в деятельности предприятия?
55. Определение управления рисками, взгляды различных авто ров, преимущества и недостатки различных определений.
56. Объект и субъект системы управления рисками.
57. Процесс формирования системы управления рисками.
58. Содержание планирования и принятия решений в области управления рисками
59. Организация управления рисками.
60. Осуществление руководства управления рисками.
61. Основные функции контроля процесса управления рисками.
62. Что такое система управления рисками?
63. Общая характеристика методов управления рисками.
64. Содержание методов уклонения от риска.
65. Суть методов локализации рисков.
66. В чем заключаются методы диссипации рисков?
67. Методы компенсации рисков.
68. Процедура оценки рисков предприятия.
69. В чем заключается качественный анализ рисков?
70. В чем заключается количественный анализ рисков?
71. Основные группы методов оценки рисков.
72. Какие методы оценки рисков являются статистическими?
73. В чем сущьность расчетно-аналитических методов оценки рисков?
74. Методы экспертных оценок рисков.
75. В чем заключается метод «дерева решений» оценки рисков?
76. Вероятностные подходы к измерению риска.
77. Этапы разработки программы управления рисками.
78. Оценка эффективности текущего управления рисками.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Багиева, М. Н. Концептуальные основы анализа и оценки рисков предприятий: учеб.пособие / М. Н. Багиева, СПб. : СПГУЭФ, 2001. – 51с. – ISBN 5-7310-1376-4
2. 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
3. Баканов, М. И. Теория экономического анализа / М. И. Баканов, А. Д. Шермет. М. : Финансы и статистика, 1994. 288 с – ISBN 5-2790-2718-9
4. Быкова, Н. И. Управление рисками при финансировании предприятия / Н. И. Быкова. СПб. : СПГУЭФ, 2000 – 131с. – ISBN 5-7310-1037-4
5. Валдайцев, С. В. Оценка бизнеса и управление стоимос- ью предприятия: учеб. пособие для вузов / С. В. Валдайцев. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 720 с – ISBN 5-241-00255-3
6. Волков, И. М. Проектный анализ: учебник / И. М. Волков, М. В. Грачева. М. : ЮНИТИ, 1998. – 354 с. – ISBN 5-238-00251-3
7. 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
8. 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
9. Качалов, Р. М. Управление хозяйственным риском на пред- прият В 2 ч. Ч. 2 / Р. М. Качалов. – М.: ЦЭМИ РАН, 1999. – 87 ISBN 5-02-013-133-4
10. Лапуста, М. Г. Риски в предпринимательской деятельности / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова. – М.: Знание, 1998. – 224 с. ISBN 5-86225-373-4юкшинов, А. Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов / А. Н. Люкшинов. – М. ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с – ISBN 5-238-00178-9
11. Маленков, Ю. А. Новые методы инвестиционного менеджмента / Ю. А. Маленков. – СПб.: Бизнес-пресса, 2002. – 208 с. ISBN 5-8110-0047-2
12. Миэринь, Л. А. Взаимодействие рисков и безопасность экономических субъектов / Л. А. Миэринь. – СПб.: СПбУЭФ, 1997. – 158 с.
13. Миэринь, Л. А. Основы рискологии: учеб. пособие / Л. А. Миэринь. – СПб : Изд-во СПбГУЭФ, 1998. – 138 с. – ISBN 5-7310-0872-8
14. Моделирование рисковых ситуаций в экономике и биз- несе: 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
15. Соколинская, Н. Э. Экономический риск в деятельности коммерческого банка / Н. Э. Соколинская. – М. : Знание, 1991. – 80 с.
16. Уткин, Э. А. Риск-менеджмент / Э. А. Уткин. – М. : Тандем ; ЭКМОС, 1998. – 288 с. – ISBN 5-88124-020-0.
17. 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
18. Федосова, Р. Н. Риски и страхование / Р. Н. Федосова. – Владимир: РЕКО, 2000 – 92 с.
19. Хохлов, Н. В. Управление риском: учеб. пособие для вузов / Н. В. Хохлов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА,2014. – 239 с. – ISBN 5-238-00119-3