

**Зайцев Ю.В., Захаров И.В., Крутиков В.К.**

## **РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ**

**Учебно-методическое пособие**

**Калуга 2011**

**Институт управления, бизнеса и технологий**  
**Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского**

**Зайцев Ю.В., Захаров И.В., Крутиков В.К.**

## **РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ**

**Учебно-методическое пособие**

**Калуга 2011**

УДК 336  
ББК 65,290  
IS 84

**Рецензенты:**

А.С. Птускин, доктор экономических наук, профессор  
Н.К. Губина, кандидат экономических наук, доцент

**Зайцев Ю.В., Захаров И.В., Крутиков В.К. Риск-менеджмент: Учебно-методическое пособие, - Калуга: Издательство «Эйдос», 2011 - .**

Учебно-методическое пособие подготовлено по плану совместной работы кафедры «Финансы и кредит» Института управления, бизнеса и технологий и кафедры «Экономики и менеджмента» Калужского государственного университета им. К.Э. Циолковского (протокол № 17 от 27 января 2011 года) с целью формирования знаний о сущности проведения количественной и качественной оценки финансовых рисков с тем, чтобы на основе этой оценки принимать грамотные решения, касающиеся финансовой деятельности конкретных хозяйственных субъектов. Преподавание дисциплины должно дать базовые знания о предпринимательской среде, финансовой среде предпринимательства, понятии неопределенности и рисков, управлении предпринимательскими рисками, технологиях управления рисками и др.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов вузов, обучающихся по финансовым и экономическим специальностям, а также специалистов-практиков.

Публикуется при поддержке Правительства Калужской области и Грантов РГНФ № 11 -12 -40010 а/Ц; № 11 -12 -40027 а/Ц.

ISBN

© Зайцев Ю.В., Захаров И.В., Крутиков В.К. 2011 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Учебная программа по дисциплине «Риск-менеджмент»
2. Введение
3. Тема 1. Предпринимательская среда
4. Тема 2. Финансовая среда предпринимательства
5. Тема 3. Понятие неопределенности и рисков
6. Тема 4. Управление предпринимательскими рисками
7. Тема 5. Технология управления рисками
8. Тема 6. Риск - менеджмент в управлении финансами
9. Перечень контрольных вопросов для самостоятельной работы
10. План распределение часов курса по темам и видам работ
11. Темы рефератов
12. Глоссарий
13. Рекомендуемая литература

## **1. Учебная программа по дисциплине «Риск-менеджмент»**

### **1.1. Организационно-методический раздел**

#### **1.1.1. Цель курса**

В условиях рыночных отношений проблема анализа и оценки финансового риска приобретает самостоятельное теоретическое и прикладное значение как важная составная часть теории и практики финансового менеджмента, поскольку большинство управленческих решений принимаются в условиях риска по обусловленному ряду факторов - отсутствием полной информации, наличием противоборствующих тенденций, элементами случайностей и многим другим. Основная цель дисциплины «Риск-менеджмент» состоит в изучении студентами основных положений современной концепции предупреждения и управления риском под углом достижения стратегической цели возрастания стоимости бизнеса, изучении методов анализа, обнаружении области и оценки финансового риска, изучении основных принципов управления финансовым риском и путей его снижения. Дисциплина призвана сформировать у студентов практические навыки проведения количественной и качественной оценки финансовых рисков с тем, чтобы на основе этой оценки принимать грамотные решения в качестве специалистов, касающиеся финансовой деятельности конкретных хозяйственных субъектов.

#### **1.1.2. Задачи курса.**

При изучении курса ставятся задачи:

- обучить приемам оценки внешней и внутренней предпринимательской среды;

- обеспечить усвоение студентами оценки финансовой среды предпринимательства;
- усвоение студентами система неопределенностей, сущности и функций предпринимательских рисков.
- изучение видов потерь и факторов риска, видов предпринимательских рисков;
- усвоение студентами технологии управления стратегическими и оперативными рисками.

### **1.1.3. Место курса в профессиональной подготовке выпускника.**

В основе предпринимательской деятельности лежит ожидание получения дохода, превышающего обычный, средний сложившийся. Эти ожидания достаточно неопределенны - могут сбываться или нет. Для изучения способов предвидения и уменьшения негативных последствий неопределенности ожиданий в учебный план специальности 060400 «Финансы и кредит» введена отдельная специальная дисциплина «Риск-менеджмент».

В процессе изучения дисциплины студенты получают необходимые теоретические и практические знания основных факторов, влияющих на риски, общих принципов механизма управления рисками. Умение выбора правильного метода снижения экономического риска в условиях рынка представляет собой неотъемлемую часть полноценного образования специалистов в области международных экономических отношений

### **1.1.4. Требования к уровню освоения содержания курса.**

В результате изучения дисциплины «Риск-менеджмент» студент должен **знать**:

- основные принципы управления риском;
- методы выявления и оценки риска;
- пути снижения экономического риска.

В результате изучения дисциплины «Риск-менеджмент» студент должен уметь:

- подготавливать и принимать решения в условиях риска;
- подготавливать и принимать решения в условиях неопределенности.

## **2. Содержание курса**

### **2.1. Введение**

Предмет дисциплины «Риск-менеджмент». Задачи дисциплины. Управление рисками как наука об управлении деятельности организации в условиях неопределенности в целях повышения финансовых результатов хозяйственной деятельности.

Связь дисциплины с дисциплинами «Финансы», «Финансы предприятий», «Финансовый менеджмент», «Организация и финансирование инвестиций», «Налоги и налогообложение», «Цены и ценообразование», «Комплексный экономический анализ финансовой деятельности предприятия».

Место дисциплины в учебном плане специальности «Финансы и кредит». Методы изучения дисциплины.

### **2.2. Темы курса**

#### **Тема 1. Предпринимательская среда.**

Общая характеристика предпринимательства. Предпринимательство как тип хозяйствования, базирующийся на инновационном поведении собственников предприятия, на умении находить и использовать идеи, воплощать их в конкретные предпринимательские проекты. Классификация предпринимательской деятельности по различным характерным признакам. Виды предпринимательства.

Фундаментальные положения развития предпринимательства, определенные Конституцией Российской Федерации.

Сущность предпринимательской среды. Внешняя предпринимательская среда. Подсистемы внешней предпринимательской

среды. Экономические инструменты, регулирующие развитие предпринимательства.

Внутренняя предпринимательская среда. Факторы, регулирующие формирование внутренней предпринимательской среды

Факторы успеха деятельности организации (фирмы).

Общая характеристика основных факторов и их влияние на изменение уровня финансового риска.

Влияние факторов рыночного равновесия: влияние изменения спроса, изменения предложения, эластичности спроса и предложения, влияние налогообложения.

Факторы ограничения риска. Виды и роль факторов, ограничивающих уровень риска.

## **Тема 2.** Финансовая среда предпринимательства.

Финансовая микросреда предпринимательства. Субъекты микросреды, имеющие непосредственное отношение к организации и к возможностям его руководства по извлечению доходов. Характеристика субъектов микросреды: поставщиков, посредников, покупателей (клиентов), конкурентов, контактных аудиторий.

Финансовая макросреда предпринимательства. Характеристика факторов макросреды предпринимательства: природного, технического, политического, экономического, демографического и культурного.

Теории предпринимательских рисков. Классическая и неоклассическая теории предпринимательских рисков. Современная теория предпринимательского риска.

Проблема оптимального варианта инвестирования средств.

## **Тема 3.** Понятие неопределенности и рисков

Система неопределенностей. Виды неопределенностей с точки зрения вероятности выпадения событий: полная неопределенность, полная определенность, частичная неопределенность.



Сущность и функции предпринимательских рисков. Два основных определения сущности экономического риска. Характерные моменты рискованной ситуации. Количественная мера риска, определяемая абсолютным или относительным уровнем потерь. Функции экономического риска.

Виды потерь и факторы риска. Потери, которые могут иметь место в предпринимательской деятельности. Их характеристика. Объективные и субъективные факторы, влияющие на рост степени риска предприятия.

Виды предпринимательских рисков. Три основных вида предпринимательских рисков в экономической сфере, выделяемые Дж. Кейнсом. Виды рисков, выделяемые на национальном уровне.

Субъекты предпринимательских рисков. Основные виды рисков.

Основные проявления рисков по видам для важнейших хозяйствующих субъектов.

Показатели риска и методы его оценки. Методика оценки величины возможных потерь на основе вероятности возникновения величины риска. Упрощенные подходы оценки риска по одному или нескольким главным показателям, критериям, величинам, представляющим обобщенные характеристики, наиболее важные для суждения о приемлемости риска. Зоны риска в зависимости от величины потерь.

Методы построения кривых вероятностей возникновения потерь: статистический, экспертный, расчетно-аналитический.

#### **Тема 4. Управление предпринимательскими рисками**

Схема процесса управления риском. Этапы общей схемы процесса управления риском. Качественный и количественный анализ рисков.

Система управления экономическим риском. Концепция управления риском. Основные элементы содержательная сторона управления риском. Виды риска и способы его уменьшения

Принципы и подходы к оценке рисков. Три уровня системы принципов оценки рисков. Методологические принципы, методические принципы, операциональные принципы оценки рисков.

Качественное управление рисками. Качественные методы анализа риска. Характеристика качественных методов анализа риска: экспертные методы, историческо-ассоциативные, литературно-фантастические аналогии, концептуальные переносы, рейтинговые оценки.

Количественные методы анализа и оценки рисков. Статистические и аналитические методы анализа и оценки рисков. Аналитические методы изучения риска зависят в области управления инвестициями (управлении проектами): анализ чувствительности; проверка устойчивости и определение предельных значений параметров проекта; определение точки безубыточности; корректировка параметров проекта; построение дерева решений; формализованное описание неопределенности.

#### **Тема 5.** Технология управления рисками

Проблемы технологии управления стратегическими рисками. Понятие стратегических рисков. Стратегия рископланирования организации. Этапы реализации рискостратегии. Концептуальная модель стратегии рископлана.

Общие вопросы минимизации интегральных рисков. Способы снижения рисков: избежание риска, принятие риска на себя, сокращение потерь, трансферт (передача) рисков другому хозяйствующему субъекту, страхование.

#### **Тема 6.** Риск - менеджмент в управлении финансами

Система управления риском и экономическими отношениями, возникающими в процессе этого управления. Риск-менеджмент как стратегия и тактика управления. Система управления риском и финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления. Выбор варианта вложения капитала в условиях неопределенной хозяйственной ситуации.

## 2. Введение

Часть финансового менеджмента представляет собой риск-менеджмент, то есть совокупность стратегии и приемов, образующих механизм управления риском.

Риск-менеджмент имеет свою систему основных правил:

нельзя рисковать больше, чем может позволить собственный капитал;

надо думать о последствиях риска;

нельзя рисковать многим ради малого;

положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнений;

при наличии сомнений принимаются отрицательные решения;

нельзя считать, что существует только одно решение, возможны варианты.

Высокая степень финансового риска проекта приводит к необходимости поиска пути ее искусственного снижения. В практике управления проектами применяются различные приемы для снижения степени риска. Формирования знаний о сущности проведения количественной и качественной оценки финансовых рисков с тем, чтобы на основе этой оценки принимать грамотные решения, касающиеся финансовой деятельности конкретных хозяйственных субъектов, осуществляется при изучении дисциплины «Риск-менеджмент».

Учебный курс «Риск-менеджмент» является одним из основных профилирующих курсов при подготовке специалистов по специальности «Финансы и кредит».

### 3. Тема 1. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ СРЕДА

1. Сущность предпринимательской среды.
2. Внешняя предпринимательская среда.
3. Внутренняя предпринимательская среда.

#### Вопрос 1. Сущность предпринимательской среды.

Предпринимательство представляет собой свободное экономическое хозяйствование в различных сферах деятельности, осуществляемое субъектами рыночных отношений в целях удовлетворения потребностей конкретных потребителей и общества в товарах (работах, услугах) и получения прибыли, необходимых для саморазвития собственного дела (предприятия) и обеспечения финансовых обязанностей перед бюджетами и другими хозяйствующими субъектами.

Предпринимательство может развиваться при наличии в стране определенных внешних и внутренних факторов (условий), в совокупности обеспечивающих благоприятные возможности для развития цивилизованного преуспевающего предпринимательства, т.е. если сформирована определенная предпринимательская среда.

Под предпринимательской средой следует понимать сложившуюся в стране социально-экономическую, политическую, гражданско-правовую ситуацию, обеспечивающую экономическую свободу дееспособным гражданам для занятия предпринимательской деятельностью, направленной на удовлетворение потребностей всех субъектов рыночной экономики.

Предпринимательская среда подразделяется на *внешнюю*, как правило, не зависящую от самих предпринимателей, так и *внутреннюю*, которая формируется непосредственно самими предпринимателями.

Предпринимательская среда формируется на основе развития производительных сил, совершенствования производственных (экономических) отношений; создания благоприятного общественного и государственного менталитета, формирования рынка как среды существования (деятельности) предпринимателей и других важнейших условий.

## Вопрос 2. Внешняя предпринимательская среда.

Под внешней предпринимательской средой понимается совокупность внешних факторов и условий, прямо или косвенно влияющих на становление и развитие предпринимательства.

Внешняя среда по отношению к предпринимателям является средой объективной и действует независимо от их желаний. Чтобы добиваться успехов, предприниматели должны хорошо знать все внешние факторы и условия, чтобы в своей деятельности предвидеть их влияние на конечные результаты своего бизнеса. Базой предпринимательской деятельности являются знания об основных условиях и факторах внешней среды.

Внешняя предпринимательская среда включает следующие подсистемы:

- экономическое положение в стране и регионах;
- политическая ситуация, характеризующаяся стабильностью развития общества и государства;
- правовая среда, четко устанавливающая права, обязанности, ответственность предпринимательской и других субъектов рыночной экономики;
- государственное регулирование и поддержка предпринимательства;
- социально-экономическая обстановка, связанная с уровнем платежеспособного спроса населения (потребителей), уровнем безработицы;
- культурная среда, обусловленная уровнем образования населения, обеспечивающая возможность заниматься определёнными видами предпринимательского бизнеса;
- научно-техническая, технологическая среда;
- наличие в достаточном количестве природных факторов производства, необходимых для развития определенных видов деятельности;
- физическая среда, связанная с климатическими условиями, влияющими на процесс функционирования предпринимательских организаций;
- институционально-организационная среда, свидетельствующая о наличии достаточного числа организаций; обеспечивающих возможность осуществления коммерческих операций, деловых связей и т.д.

Рассмотрим краткую характеристику отдельных подсистем, в совокупности составляющих интегрированную внешнюю предпринимательскую среду.

**Экономическое положение** характеризуется формированием условий для становления конкурентного рынка как среды существования предпринимателей, а также осуществлением мер, обеспечивающих доступ предпринимателей ко всем видам ресурсов (кроме запрещенных законом), необходимых для развития их деятельности. На развитие

предпринимательства положительно (или отрицательно) влияют следующие экономические инструменты:

- уровень ставки рефинансирования, устанавливаемый Центральным банком России;
- уровень инфляции;
- число налогов (обязательных сборов, платежей) и размеры налоговых ставок;
- уровень ликвидности хозяйствующих партнеров (компаний, фирм);
- уровень цен (тарифов) на определенные виды ресурсов, особенно на продукцию (услуги) естественных монополий;
- недопущение установления монопольно высоких или монопольно низких цен, соглашений хозяйствующих субъектов, ограничивающих конкуренцию на товарных рынках;
- стабильность национальной денежной единицы, повышение уровня ее покупательной способности и другие экономические факторы и условия

Несомненно, что для развития предпринимательства требуются стабильность **политической обстановки** в стране и в отдельных регионах, *согласие между всеми ветвями власти, признание ими того факта, что без развития цивилизованного предпринимательства невозможны экономический рост, эффективное развитие всех отраслей экономики и повышение благосостояния общества.*

**Правовая среда** должна четко устанавливать права, обязанности и гарантии дееспособным гражданам на занятие предпринимательской деятельностью, защищать предпринимателей от противоправных действий государственных (муниципальных) органов, должностных лиц, криминальных структур. Необходимо четкое установление ответственности предпринимателей за нарушение законодательных и нормативных актов, регламентирующих хозяйственную (предпринимательскую) деятельность.

Большое значение имеют **усиление регулирующей роли государства** в процессе становления предпринимательства, защите законных интересов предпринимателей, обеспечение им гарантий как гражданам и организациям. Особая роль в регулировании предпринимательской деятельности принадлежит федеральным законам, многие из которых осуществляют не только косвенное, но и прямое регулирование. Важная роль в регулировании и поддержке предпринимательства принадлежит таким высшим государственным органам, как Президент РФ, Федеральное собрание РФ, Правительство РФ, а также Конституционный, Арбитражный и Верховный суды РФ, Генеральная прокуратура РФ, а также федеральные министерства и ведомства.

Определенная роль в регулировании и поддержке предпринимательства принадлежит представительной и исполнительной властям субъектов Российской Федерации.

Важнейшим условием формирования предпринимательства является развитие **институционально-организационной среды**, поскольку многие

институты (организации) являются предпринимательскими и с учетом специализации своей деятельностью оказывают соответствующие услуги другим предпринимательским организациям. К таким институтам относятся:

- коммерческие банки и другие кредитно-финансовые организации;
- страховые организации;
- рекламные компании;
- специализированные организации по представлению таких профессиональных услуг, как аудит, консалтинг, защита интересов предпринимателей и др.;
- учебные заведения по подготовке кадров для предпринимательских организаций;
- компании по изучению рынка, проведению специализированных маркетинговых исследований;
- компании (организации) - поставщики сырья, материалов, энергии, топлива и других услуг; оптовые и розничные продавцы; транспортные компании и др.

Несомненно, значительная роль в развитии предпринимательства принадлежит федеральным и региональным фондам поддержки предпринимательства, торгово-промышленной палате РФ и торгово-промышленным палатам, действующим в регионах, ассоциациям (союзам) предпринимателей. Большое влияние на развитие предпринимательства оказывает формирование положительного общественного мнения в средствах массовой информации (радио, телевидение, периодическая печать); поддерживающих положительный опыт хозяйствования предпринимателей.

### **Вопрос 3. Внутренняя предпринимательская среда.**

Предпринимательский успех зависит от многих факторов, среди которых важнейшим является **внутренняя предпринимательская среда** как определенная совокупность внутренних условий функционирования предпринимательской организации.

В значительной мере внутренняя предпринимательская среда носит субъективный характер: она напрямую зависит от самого предпринимателя, его компетентности, силы воли, целеустремленности, уровня притязаний, умений и навыков в организации и ведении бизнеса.

К внутренней предпринимательской среде следует отнести следующие подсистемы (факторы):

- наличие необходимого объема собственного капитала;
- правильный выбор организационно-правовой формы фирмы;
- выбор предмета деятельности;
- подбор команды партнеров;

- знание рынка и квалифицированное проведение маркетинговых исследований;
- подбор кадров и управление персоналом, его мотивированное материальное стимулирование;
- механизм сохранения предпринимательской тайны и др.

Особое значение для успешной предпринимательской деятельности имеют:

- разработка обоснованного плана развития хозяйственной деятельности;
- предвидение и расчет последствий наступления предполагаемых рисков;
- внедрение новых технологий;
- диверсификация деятельности;
- разработка и внедрение обоснованной стратегии развития фирмы.

К факторам внутренней среды следует также отнести четкое соблюдение предпринимателями и наемными менеджерами законов и нормативных актов, регулирующих деятельность данного вида бизнеса или соответствующей организационно-правовой формы предпринимательской организации.

Добиваются успеха те предприниматели, которые постоянно повышают свои знания, хорошо знают правовой механизм организации; и ведения бизнеса, умеют совершать сделки, заключать договоры и получать причитающиеся по ним дивиденды.

Только те предприниматели могут добиваться успеха, которые имеют долгосрочную обоснованную цель, которую должны, знать и поддерживать все работники, которые нацелены не на сиюминутный успех; а на долгосрочную перспективу.

Задачей менеджмента в сфере производства является совершенствование управления всеми процессами производства продуктов, но менеджеру необходимо овладеть механизмом прогнозирования, планирования процесса производства. Предприниматель должен взять себе за правило прогнозировать будущее и соответственно регулировать деятельность своей компании, используя обратные связи.

Можно выделить следующие факторы успеха фирмы:

- 1) выработка четких целей компании;
- 2) соотношение целей компании с естественным поведением людей (человеческий фактор);
- 3) распределение доходов;
- 4) характерный корпоративный дух (и/или совместная собственность, напр. ИСОП);
- 5) понятие всеобщей заинтересованности (сопричастность);
- 6) перспективный рынок сбыта (новые товары);
- 7) оригинальная технология;
- 8) эффективное руководство.



Среди важнейших факторов, определяющих успех компании, можно выделить следующие основные составляющие.

**1. Четыре характерные черты идеального места работы:**

- а) привлекательный вид места работы;
- б) талантливые работники;
- в) удовлетворение вкусов покупателя;
- г) вознаграждение за труд и усердие.

**2. Три главные линии менеджмента:**

- а) изучать запросы покупателя;
- б) по достоинству оценивать каждого работника;
- в) поощрять дух соревновательности.

**3. Три основные краткосрочные цели:**

- а) восстановить структуру прибыли;
- б) создать инфраструктуру, отвечающую требованию нового общества;
- в) оживить корпоративную организацию.

**4. Пять принципов оперативной деятельности:**

- а) все действия определяются среднесрочными и долгосрочными планами;
- б) ориентация на приоритеты;
- в) реальные сроки выполнения операций;
- г) тотальная оптимизация;
- д) отношения на принципах честности и скромности.

#### 4. Тема 2. ФИНАНСОВАЯ СРЕДА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

1. Финансовая микросреда предпринимательства.
2. Финансовая макросреда предпринимательства.
3. Теории предпринимательских рисков

##### Вопрос 1. Финансовая микросреда предпринимательства.

**Финансовая среда предпринимательства** представляет совокупность хозяйствующих субъектов, действующих вне данного предприятия и влияющих на возможности финансового менеджмента размещать денежные средства и получать доходы.

Финансовая среда предпринимательства состоит из микросреды и макросреды.

**Финансовая микросреда** характеризуется субъектами, имеющими непосредственное отношение к данному предприятию и к возможностям его руководства по извлечению доходов:

- поставщики,
- посредники,
- покупатели (клиенты),
- конкуренты,
- контактные аудитории.

**Поставщиками** являются юридические и физические лица, обеспечивающие предприятие и его конкурентов производственными запасами, необходимыми для выпуска готовой продукции. Влияние поставщиков на финансовую деятельность предприятия значительно и может привести к отрицательным результатам. Повышение цен на предметы снабжения во многом обуславливает повышение цен на готовую продукцию предприятия. Непоставки тех или иных производственных запасов, их неритмичность, любые негативные события на предприятиях-поставщиках приводят к нарушению графиков отгрузки готовой продукции предприятия.

**Посредниками** являются организации, помогающие предприятию в продвижении, распространении и сбыте готовой продукции среди

покупателей и таким образом влияющие на величину получаемых доходов. Посредники бывают:

- торговые (дилеры),
- по организации товародвижения,
- маркетинговые
- финансово-кредитные.

Торговые посредники представляют организации, помогающие данному предприятию находить покупателей и непосредственно продавать им готовую продукцию. Необходимость существования торговых посредников обусловлена тем, что они обеспечивают удобные условия продажи готовой продукции с меньшими издержками, чем это сделал бы сам производитель. Удобство расположения создается дилерами за счет накопления запасов готовой продукции в местах нахождения самих покупателей. Удобство времени создается наличием готовой продукции в те периоды, когда спрос на нее особенно велик, что важно для товаров сезонного продвижения и продажи. Удобство приобретения готовой продукции заключается в продаже товара с одновременной передачей права пользования им.

Вместе с тем выбор и организация работы с торговыми посредниками являются для финансового менеджера сложной задачей.

Посредники по организации товародвижения помогают производителю готовой продукции создавать запасы собственных изделий и осуществлять их транспортировку от мест производства до мест назначения. К ним относятся складские и транспортные организации.

Складские организации обеспечивают накопление и сохранность готовой продукции по пути ее продвижения.

Транспортные организации перемещают запасы готовой продукции в места назначения. Для финансового менеджера весьма важным является выбор более экономичных методов отгрузки и транспортировки готовой продукция, а также учет таких факторов, как сохранность грузов, объемы и скорость их транспортировки.

Маркетинговые посредники представляют собой организации, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, а также проблемами предпринимательского риска, консалтинговые фирмы, рекламные агентства. Основное назначение таких посредников - помогать производителю точнее адресовать и продвигать готовую продукцию на подходящие рынки сбыта с возможно меньшим риском и большим извлечением дохода. Пользование их услугами является для производителя менее распространенным явлением.

К числу финансово-кредитных посредников относятся банки, кредитные учреждения, страховые компании, основное назначение которых помогать производителю финансировать сделки по приобретению производственных запасов и сбыту собственной готовой продукции и (или) страховать себя от предпринимательского риска, связанного с покупкой и продажей товаров. Практически все предприятия пользуются помощью

финансово-кредитных посредников при финансовом обеспечении сделок. Существенное влияние на финансовое положение предприятия могут оказать повышение стоимости кредита и (или) сокращение возможностей кредитования, а также финансовые кризисы, парализующие работу финансово-кредитных посредников.

**Клиенты** бывают покупателями:

- потребительского рынка,
- рынка производителей,
- рынка промежуточных продавцов,
- рынка государственных учреждений
- международного рынка.

Покупатели потребительского рынка - физические лица, приобретающие товары или услуги в целях личного потребления.

Покупателями рынка производителей являются организации, приобретающие товары или услуги для дальнейшего использования в процессе производства и выпуска иной продукции.

Покупатели рынка промежуточных продавцов - физические и юридические лица, приобретающие товары или услуги для последующей перепродажи и извлечения собственной прибыли в сфере обращения.

Покупатели - государственные учреждения приобретают товары или услуги в целях собственного потребления, а также для использования в сфере коммунальных услуг или в целях благотворительности.

Покупатели международного рынка находятся за пределами страны производства товаров или услуг.

Среди **конкурентов** выделяют:

- желания-конкуренты;
- товарно-родовые конкуренты;
- товарно-видовые конкуренты;
- марки-конкуренты.

Желания-конкуренты - это те, которые покупатель, возможно, захочет удовлетворить. При наличии транспортных возможностей альтернативными желаниями-конкурентами могут быть покупка автомашины или мотоцикла и т.д.

Товарно-родовые конкуренты - это основные способы удовлетворения желаний выбранной ранее покупки, например определенного типа мотоцикла.

Товарно-видовые конкуренты - это разновидности одного и того же товара, способные удовлетворить конкретное желание покупателя, например разноцилиндровые виды мотоциклов.

Марки-конкуренты - это товары разных производителей, способные удовлетворить окончательно определившееся желание покупателя. В нашем случае это мотоциклы аналогичных типов и видов, но производимые разными фирмами.

*Понимание того, как именно покупатели принимают решение, облегчает финансовому менеджеру выявление возможных конкурентов, мешающих предприятию продавать больше своей продукции. Основополагающей является конкуренция марок-конкурентов, так как именно они активно ограничивают возможности сбыта готовой продукции и получения доходов предприятием.*

Под **контактной аудиторией** понимают любую группу, которая проявляет интерес к деятельности данного предприятия и может оказать влияние на его способность извлекать доход от реализации готовой продукции (услуг) в процессе хозяйственной деятельности.

Контактные аудитории классифицируют по двум признакам:

- характеру воздействия на интересы предприятия;
- содержанию самих контактных аудиторий.

По характеру воздействия контактные аудитории могут быть:

- благотворными;
- искомыми;
- нежелательными.

Благотворные аудитории - это те группы, внимание которых к предприятию носит заинтересованный положительный характер (например, спонсоры).

Искомые аудитории - это те группы, в которых заинтересовано само предприятие, но не всегда их находит (например, пользователи средств массовой информации, группы депутатов).

Нежелательные аудитории - это те группы, интерес которых предприятие не должно привлекать, но обязательно вынуждено считаться с ним, если он проявляется (например, общества потребителей, налоговые органы и т.д.).

По содержанию контактные аудитории классифицируются на:

- финансовые круги;
- группы средств информации;
- группы государственных учреждений;
- гражданские группы действий;
- местные группы;
- широкую публику;
- внутренние группы.

**Финансовыми кругами** называются те контактные аудитории, которые оказывают влияние на способность предприятий обеспечивать себя капиталом. К этой группе относятся банки и другие кредитные учреждения, инвестиционные компании, брокерские фирмы и акционеры. Финансовый менеджер должен добиваться их благосклонного расположения путем публикации годовых отчетов, ответов на вопросы, касающиеся финансовой деятельности, но не представляющие собой коммерческую тайну. Таким образом, финансовым кругам предоставляются доказательства финансовой устойчивости и у них формируется благоприятный образ предприятия.

Контактные аудитории средств информации представляют собой организации, распространяющие новости, статьи и комментарии. Это телекомпании, радиостанции, газеты и журналы. Финансовый менеджер заинтересован в создании благоприятного образа предприятия в средствах массовой информации за счет рекламы собственной готовой продукции, публикации статей, допустим, о благотворительной деятельности.

При изучении действий государственных учреждений финансовый менеджер должен учитывать все происходящие изменения в государственной сфере и адекватно реагировать на них. Например, он должен своевременно откликаться на государственные требования и запреты в области прав покупателей, безопасности производства готовой продукции, правдивых сведений в рекламе и т.д.

К контактными аудиториями гражданских групп действия относятся союзы потребителей, защитники окружающей экологической среды и т.д. В целях создания и поддержания благоприятного образа предприятия в этих группах целесообразно осуществлять постоянные контакты с ними или учитывать пожелания по отношению к хозяйствующему субъекту.

Местными контактными аудиториями являются окрестные жители и их общинные организации. Из-за близости своего, проживания они проявляют больший интерес к деятельности предприятия, например, к производствам повышенной степени опасности (химическим и др.) они, как правило, будут относиться предубежденно, особенно к инновационным проектам с повышенным предпринимательским риском.

Для взаимоотношений с местными контактными аудиториями предприятию целесообразно иметь ответственного за связи с населением и местными органами законодательной и исполнительной власти.

Широкая публика обычно не выступает по отношению к предприятию в качестве организованной силы, но от того, как, она воспринимает образ предприятия, зависят результаты его коммерческой деятельности. Хозяйствующему субъекту следует постоянно внимательно следить за отношением широкой публики к производимой им продукции и к своей, деятельности. В целях создания более благоприятного образа для широкой публики предприятию целесообразно, делать пожертвования на благотворительные цели, избегать недобросовестной рекламы, разработать четкий, порядок рассмотрения претензий покупателей и т.д.

К внутренним контактными аудиториями относятся собственные рабочие и служащие предприятия, управляющие, а также добровольные помощники. Как правило, если собственные рабочие и служащие позитивно настроены по отношению к своему предприятию, это отношение распространяется и на другие контактные аудитории. Для этого предприятию целесообразно издавать информационные бюллетени, чтобы своевременно информировать собственных работников об актуальных проблемах производства.

## Вопрос 2. Финансовая макросреда предпринимательства.

**Финансовая макросреда предпринимательства** представлена широким окружением, оказывающим влияние на конъюнктуру рынка в целом, и включает следующие факторы:

- природный;
- технический;
- политический;
- экономический;
- демографический;
- культурный.

Воздействие **природного фактора** на среду предпринимательства характеризуется определенным дефицитом некоторых видов сырья, тенденцией к удорожанию энергоносителей, ростом загрязнения окружающей среды, вмешательством государства в процесс использования и воспроизводства природных ресурсов.

Проблема истощения невозобновляемых природных ресурсов (нефти, газа, угля), дефицита золота, платины, серебра, урана, олова, свинца и некоторых других металлов вынуждает при разработке инвестиционных проектов искать им замену. Нарастают проблемы экологического плана, связанные с использованием возобновляемых природных ресурсов (продовольствия и леса). Истощение запасов нефти ведет к удорожанию ее стоимости. В настоящее время повышается интерес к поиску альтернативных источников энергии (солнечной, ядерной, ветровой и т.д.).

Появляются проблемы удаления отходов химических и ядерных производств, опасного содержания уровня ртути в водах морей; увеличения озоновых дыр в атмосфере Земли и засорения окружающей среды материалами, не поддающимися биохимическому разложению.

В связи с появлением этих тенденций финансовый менеджер должен иметь в виду, что государство будет решительно вмешиваться в процесс использования природных ресурсов.

Воздействие **технического фактора** на среду предпринимательства проявляется в ускорении научно-технического прогресса, возможностях новых технологий, росте ассигнований на НИОКР, внедрении небольших усовершенствований в готовую продукцию, ужесточении государственного контроля над качеством и безопасностью товаров.

Возможности новых технологий могут коренным образом преобразовать производственные процессы, а также готовую продукцию (например, создание электромобилей, робототехники).

Абсолютная величина ассигнований на НИОКР возрастает во многих развитых странах в следующем порядке по отраслям промышленности: ракетно-космическая, авиационная, электротехническая, средств связи, химическая, машиностроительная, металлообрабатывающая, автомобильно-транспортная.

Повышается внимание к внедрению небольших усовершенствований в готовую продукцию. Многие предприятия вместо того, чтобы рисковать с инновациями, предпочитают усовершенствование существующих товаров,

Учет финансовым менеджером основных тенденций воздействия технических факторов макросреды на предпринимательскую деятельность позволит ему в большей мере соответствовать современным требованиям хозяйственной деятельности.

Воздействие **политического фактора** макросреды на предпринимательскую деятельность проявляется в увеличении числа законодательных актов, регулирующих эту деятельность, повышении требований государственных учреждений, следящих за соблюдением законов.

В связи с этим финансовому менеджеру необходимо внимательно следить за изменением законодательства при размещении (инвестировании) средств предприятия.

Величина доходов конкретного предприятия во многом определяется **экономическими факторами**, среди которых важнейшее место занимает **уровень покупательной способности населения**, который зависит от текущих доходов, сбережений населения, цен на готовую продукцию, от доступности кредита, а в более широком смысле - от экономических спадов, финансовых кризисов, наличия безработицы. Финансовый менеджер должен знать, как распределяются доходы по отдельным категориям населения с учетом географических различий в их структуре.

Воздействие **демографического фактора** на предпринимательскую деятельность проявляется в резком увеличении рождаемости за счет развивающихся стран, снижении рождаемости и старении населения промышленно развитых стран, повышении образовательного уровня и росте, числа служащих.

Воздействие **культурного фактора** макросреды характеризуется приверженностью большинства населения основным традиционным культурным ценностям, наличием субкультур в рамках единой культуры.

Учет финансовым менеджером всех составляющих микро- и макросреды предпринимательства является необходимым условием успешной деятельности по инвестированию средств и извлечению более высоких доходов (прибыли) для предприятия.

### **Вопрос 3. Теории предпринимательских рисков.**

В экономической науке можно выделить две основные теории предпринимательских рисков:

- классическую,
- неоклассическую.

Создание **классической теории** предпринимательских рисков связано с такими экономистами, как Милль, Сениор, Найт и др. Они выделяли в структуре предпринимательского дохода две составляющие:



1) процент как долю на вложенный капитал (или заработную плату капиталиста);

2) плату за риск как возмещение возможного риска в предпринимательской деятельности.

Экономический риск можно рассматривать либо как возмещение возможного дохода вследствие принятого решения, либо как, образование убытков (наступления неблагоприятных последствий) вследствие, реализации неудачного решения.

Экономисты классического направления теории рисков понимали экономический риск только как возможный ущерб вследствие экономического действия. С математической точки зрения риск в данной теории есть не что иное, как математическое ожидание потерь. Именно ориентация экономистов данной школы на одностороннее понимание экономического риска явилась причиной создания неоклассической теории предпринимательских рисков.

Основные положения **неоклассической теории** (А. Маршалл) экономических рисков сводятся к следующему: предприятие, работающее в условиях неопределенности с прибылью как случайно-переменной величиной, должно руководствоваться двумя положениями:

1) размерами ожидаемой прибыли;

2) величиной ее возможных колебаний (отклонений от ожидаемой величины).

Поведение предпринимателя в таких условиях определяется предельной полезностью, т.е. он должен выбрать тот вариант инвестирования средств, в котором колебания прибыли будут меньшими.

Из неоклассической теории риска следует, что верная прибыль всегда будет иметь большую полезность, чем прибыль ожидаемого размера, связанная с возможными колебаниями. На этом основании Маршалл сделал вывод о том, что предпринимательский риск в целом неприемлем.

В настоящее время в чистом виде эти экономические теории не существуют, поскольку претерпели определенную трансформацию.

Общераспространенной теорией экономического риска сейчас является неоклассическая с дополнениями, которые внес Дж. Кейнс.

Он дополнил неоклассическую теорию *фактором удовольствия*. Основным недостатком предыдущей неоклассической теории Дж. Кейнс считал недооценку склонности к азарту, часто встречающейся в практике предпринимателей. По его мнению, ради большей прибыли предприниматель, как правило, идет на больший риск.

В настоящее время дисциплина предпринимательских рисков занимает виднейшее место в зарубежной литературе. Только в англоязычных странах выходит десяток специализированных журналов, посвященных проблемам исследования экономического риска. Риск исследуется применительно к управленческой и коммерческой областям деятельности, для биржевых и валютных операций.

Особое изучение проблем экономического риска связано с получением дохода (прибыли). В зарубежной экономической литературе по этим вопросам наиболее сложной и актуальной считается проблема оптимального варианта инвестирования средств. Предприниматель в этом случае сталкивается с различными видами неопределенностей. В суммарном виде они образуют критическую неопределенность, при которой и возникает элемент риска. Тогда перед предпринимателем возникает сложная задача - определить степень риска по уровню допустимости, учитывая конъюнктуру рынка и другие факторы.

### 5. Тема 3. ПОНЯТИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКОВ

1. Система неопределенностей.
2. Сущность и функции предпринимательских рисков.
3. Виды потерь и факторы риска.
4. Виды предпринимательских рисков.
5. Показатели риска и методы его оценки.

#### Вопрос 1. Система неопределенностей.

**Неопределенность** — это неполное или неточное представление о значениях различных параметров в будущем, порождаемых различными причинами и, прежде всего, неполнотой или неточностью информации об условиях реализации решения, в том числе связанных с ними затратах и результатах.

Неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации решения неблагоприятных ситуаций и последствий, характеризуется понятием **риск**.

Условия неопределенности, имеющие место при любых видах предпринимательской деятельности обусловлены тем, что экономические системы в процессе своего функционирования испытывают зависимость от целого ряда причин, которые можно систематизировать в виде **системы неопределенностей**.

По времени возникновения неопределенности распределяются на

- ретроспективные;
- текущие;
- перспективные.

Необходимость учета фактора времени при оценке экономической эффективности принимаемых решений обусловлена тем, что как эффект, так и затраты могут быть распределены во времени. Равные по величине затраты, по-разному распределенные во времени, обеспечивают неодинаковый полезный результат того или иного вида (экономический, социальный и др.)

По факторам возникновения неопределенности подразделяются на экономические (коммерческие) и политические.

Экономические неопределенности обусловлены неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или в экономике страны. К ним относятся:

- неопределенность рыночного спроса,
  - слабая предсказуемость рыночных цен,
  - неопределенность рыночного предложения,
  - недостаточность информации о действиях правительства и конкурентов
- и т.д.

Политические неопределенности обусловлены изменением политической обстановки, влияющей на предпринимательскую деятельность.

Выделяют природную неопределенность, которая описывается совокупностью факторов, среди которых могут быть: климатические, погодные условия, различного рода помехи (атмосферные, электромагнитные и др.).

Особый вид неопределенности имеет место при наличии конфликтных ситуаций, в качестве которых могут быть: стратегия и тактика лиц, участвующих в том или ином конкурсе, действия конкурентов, ценовая политика олигополистов и т.п.

Рассматривая неопределенность, которая является наиболее характерной причиной риска в экономической деятельности, можно отметить, что выделение и изучение ее применительно к процессу экономической, коммерческой, управленческой, финансовой и других видов деятельности является крайне необходимым, поскольку при этом отображается практическая ситуация, когда нет возможности осуществлять перечисленные виды деятельности в условиях, которые не могут быть однозначно определены.

С точки зрения вероятности выпадения событий неопределенность можно подразделить на три вида:

- полная неопределенность,
- полная определенность,
- частичная неопределенность.

Полная неопределенность характеризуется близкой к нулю прогнозируемостью наступления события.

Полной определенности соответствует близкая к единице прогнозируемость событий. Это возможно, прежде всего, в тех случаях, когда при решении задачи в условиях неопределенности определяется с какой-то вероятностью оптимальное решение и с заранее известной вероятностью (обычно равной 0,9 - 0,99) находится доверительный прогнозируемый интервал, позволяющий прогнозировать не только свою

стратегию на рынке, а и его собственное поведение, тенденции развития и т.п.

Частичная неопределенность отвечает таким событиям, прогнозируемость которых лежит в пределах от 0 до 1.

В условиях объективного существования риска и связанных с ним финансовых, моральных и др. потерь возникает потребность в определенном механизме, который позволил бы наилучшим из возможных способов с точки зрения поставленных предпринимателем целей учитывать риск при принятии и реализации решений, связанных с хозяйственной деятельностью.

## **Вопрос 2. Сущность и функции предпринимательских рисков.**

До сих пор не сложилось однозначного толкования сущности предпринимательских рисков.

В общем виде можно выделить два основных определения сущности экономического риска. Первое состоит в том, что **риск** рассматривается в виде возможного ущерба (финансовых, материальных и иных потерь) от реализации принятого решения. Второе - в том, что **риск** рассматривается с точки зрения возможной удачи, получения дохода или прибыли от реализации решения. В целом эти определения базируются на классической и неоклассической теории рисков.

Необходимо различать более широкое понятие общего риска и частное понятие экономического риска. **Экономический риск** проявляется при принятии хозяйственных решений в условиях неопределенности и представляет совокупность экономических, политических, экологических, моральных и других последствий, которые могут произойти в результате осуществления этого решения.

Для раскрытия содержания экономического риска обычно используют термины «ситуация риска» и «осознание риска». Каждый индивидуум в процессе хозяйственной деятельности сталкивается с ситуациями, которые не имеют однозначного решения. Неопределенная ситуация требует выбора нескольких решений, имеющих различную вероятность осуществления. Таким образом, необходимость принятия одного из нескольких решений в неопределенной обстановке обозначается понятием **«ситуация риска»**. Если индивидуум при этом понимает, что он столкнулся с ситуацией риска, то факт такого понимания обозначает понятие **осознания риска**. Осознание подобной ситуации позволяет разрешить неопределенность путем принятия одного из вариантов решений.

Понятие экономического риска включает не только наличие рискованной ситуации и ее осознание, но и принятие решения на основе количественного и качественного анализа риска.

Для рискованной ситуации характерными являются следующие основные моменты:

- случайный характер события, который определяет, какой из возможных исходов реализуется на практике (наличие неопределенности);
- наличие альтернативных решений;
- известны или можно определить вероятности исходов и ожидаемые результаты;
- вероятность возникновения убытков;
- вероятность получения дополнительной прибыли.

Существует количественная мера риска, определяемая абсолютным или относительным уровнем потерь.

В абсолютном выражении риск может определяться величиной возможных потерь в материально-вещественном (физическом) или стоимостном измерении, если ущерб поддается такому измерению.

В относительном выражении риск определяется как величина возможных потерь, за которую принимается либо имущественное состояние предпринимателя, либо общие затраты, либо ожидаемый доход.

Применительно к предприятию в качестве базы для определения относительной величины риска целесообразно принимать стоимость основных фондов и оборотных средств, намечаемые суммарные затраты (текущие и единовременные), расчетную прибыль (доход). Снижение базовых величин происходит в результате потерь. Предпринимательские потери - это, в первую очередь, случайное снижение прибыли. Величина таких потерь и характеризует степень риска.

#### Объективное и субъективное понимание риска.

Важным методологическим аспектом является исследование объективных и субъективных корней риска. Действительно, ситуация, когда риск является неотъемлемой частью природной и социальной среды, в которой живут люди, принципиально отличается от ситуации, когда риск есть порождение лишь фантазии людей или отношения их к жизни. Например, риск землетрясения далеко не то же самое, что риск застрелиться, играя в русскую рулетку, или риск быть съеденным космическими пришельцами.

**Объективное понимание риска** должно подразумевать наличие неопределенной возможности неблагоприятного исхода, не зависящей от воли и сознания лица, подверженного риску. Иными словами, неопределенность является объективной характеристикой соответствующей ситуации. Такой подход к риску выводит его источники в окружающую человека среду. Реакция людей на такие ситуации и их субъективное отношение к неопределенности являются следствием проявления риска, а не его компонентом.

Данная точка зрения не означает, что лицо, подверженное риску, не может влиять на его проявление. Однако это влияние возможно лишь за счет воздействия на окружающую среду как источник риска и не связано с

изменением точки зрения на риск. Поэтому согласно данному подходу исследование рискованной ситуации представляет собой выявление и изучение источников риска и неопределенности, а также получение как можно более подробной информации о поведении изучаемой системы.

**Субъективное понимание риска** должно предполагать наличие отношения человека или оценки человеком имеющейся неопределенности. Иными словами, источник неопределенности лежит не в самой ситуации, а в субъективном отношении к ней. В частности, субъективные вероятности реализации неопределенной возможности неблагоприятного исхода не имеют прямого отношения к действительным шансам его реализации, а выражают то, что лицо, принимающее решение, думает о такой возможности. Таким образом, в данном контексте риск представляет собой оценку ситуации с точки зрения восприятия потенциальной осуществимости отрицательных последствий.

Отсюда следует, что риск, понимаемый субъективно, связан с поведением и мышлением лица, принимающего решения, т.е. является характеристикой этого лица, а не окружающей среды. Следовательно, исследование рискованной ситуации необходимо лишь постольку, поскольку оно позволяет лицу, принимающему решение, улучшить свою оценку риска.

#### Структурные характеристики риска

Структурно риск можно описать с помощью следующих характеристик: опасность, подверженность риску, уязвимость (чувствительность к риску) и степень взаимодействия рисков (рис. 1).



Рис. 1. Структурные характеристики риска

**Опасность** - потенциальная угроза возникновения ущерба или другой формы реализации риска, обусловленная спецификой объекта, особенностями рискованной ситуации и природой указанного ущерба.

Данная характеристика отражает взаимодействие двух основных элементов:

► *носителя риска*, т.е. объекта или субъекта, по отношению к которому этот риск оценивается. Действительно, если наступление какого-либо события является безразличным для некоторого субъекта или никак не влияет на исследуемый объект, его нельзя рассматривать как риск для этого субъекта или объекта;

► *окружающей среды*, в которой обитает носитель риска и которая может провоцировать реализацию риска. При этом подобное влияние может быть как положительным (уменьшение шансов осуществления неблагоприятной ситуации), так и отрицательным (увеличение подобных шансов). Более того, рассматриваемая ситуация может способствовать возникновению не одного, а нескольких рисков, взаимодействие которых оказывает на объект (субъект) уже совместное, комплексное влияние.

Опасность является ключевой характеристикой риска, без нее риск попросту невозможен. Она определяет подверженность риску.

Подверженность риску представляет собой характеристику ситуации, чреватой возникновением ущерба или другой формы реализации риска. В техническом смысле подверженность риску - это количество единиц наблюдения. В зависимости от особенностей риска под этим могут пониматься различные вещи: при анализе смертности это может быть число лиц в исследуемой группе; при обсуждении рисков, присущих автомобильному парку, - величина машино-часов использования соответствующих автомобилей; при анализе риска природных катастроф - площадь опасной территории. Иначе говоря, эта характеристика отражает "сферу распространения" исследуемой опасности, т.е. то, каким образом носитель риска будет ею затронут. Подверженность риску будет количественно определяться как число объектов (субъектов), которым может быть нанесен ущерб при реализации рассматриваемого риска.

Уязвимость выражает степень, или интенсивность, с которой может возникнуть ущерб различного размера в отношении рассматриваемого объекта, т.е. реализоваться соответствующая опасность. По существу, уязвимость подразумевает если не попытку количественного измерения риска, то выявление влияния различных факторов на величину риска. Изменение подобных факторов приводит к трансформации риска, так что изучение факторов риска является одной из важных задач исследования. На практике уязвимость часто пропорциональна времени наблюдения объекта, подверженного риску.

Взаимодействие с другими рисками оказывает на отдельный риск существенное влияние. Эта характеристика предполагает рассмотрение группы рисков (портфеля рисков). При этом взаимосвязь рисков понимается в самом широком смысле слова, а не только в значении наличия или отсутствия статистической зависимости. Анализ взаимодействия рисков, в свою очередь, может повлиять на понимание опасностей, которым подвержены исследуемые объекты.

Понимание сущности экономического риска связано с выяснением **функций**, которые он выполняет при осуществлении хозяйственной деятельности в условиях неопределенности. К числу таких функций относятся регулятивная и защитная функции.

**Регулятивная функция** имеет противоречивый характер и может выступать в двух формах — *конструктивной* и *деструктивной*. Конструктивность проявляется, в частности, в том, что риск при осуществлении экономических задач выполняет роль своеобразного катализатора, ибо ему присущи активность, поиск новаторских решений. Особенно наглядно это проявляется на примере так называемого венчурного (рискового) капитала и деятельности инновационных банков.

Деструктивный характер регулятивной функции проявляется в том, что принятие и реализация решений с необоснованным риском ведут к авантюризму. В этом случае риск выступает в качестве дестабилизирующего фактора и представляет собой сомнительное предприятие.

**Защитная функция** риска имеет также два аспекта: историко-генетический и социально-правовой.

Суть историко-генетического аспекта защитной функции состоит в том, что уже на ранних этапах развития цивилизации люди стихийно искали, средства и формы защиты от возможных нежелательных последствий. Например, создание специальных запасных резервов на случай неурожая или военной осады города. В настоящее время такая предусмотрительность проявляется в форме создания и функционирования фондов риска, которые способствуют стабилизации экономической, хозяйственной и производственной деятельности.

Суть социально-правового аспекта защитной функции состоит в обеспечении права новатора на риск. Инициативным, предприимчивым людям нужна защита, правовые, политические и экономические гарантии, исключающие а случае неудачи наказание работника, пошедшего на этот риск.

Практическая реализация защитной функции связана с внедрением, в уголовное, хозяйственное и трудовое законодательство категории правомерного риска.

### **Вопрос 3. Виды потерь и факторы риска.**

Центральное место в оценке предпринимательского риска занимают анализ и прогнозирование возможных потерь ресурсов при осуществлении предпринимательской деятельности. При этом имеется в виду не расход ресурсов, объективно обусловленный характером и масштабом предпринимательских действий, а случайные, непредвиденные, но потенциально возможные потери, возникающие вследствие отклонения реального хода предпринимательства от задуманного сценария.



Чтобы оценить вероятность тех или иных потерь, спрогнозировать возможный ущерб, обусловленный развитием событий по нерасчетному варианту, следует, прежде всего, знать все виды потерь, связанных с предпринимательством, и уметь исчислить их или измерить как вероятные прогнозные величины. При этом естественно желание оценить каждый из видов потерь в количественном измерении и уметь свести их воедино, что далеко не всегда удается сделать.

Говоря об исчислении вероятных потерь в процессе их прогнозирования, надо иметь в виду одно важное обстоятельство. Случайное развитие событий, оказывающее влияние на ход и результаты предпринимательства, способно приводить не только к потерям в виде повышенных затрат ресурсов и снижения конечного результата. Одно и то же случайное событие может вызвать увеличение затрат одного вида ресурсов и снижение затрат другого вида, то есть наряду с повышенными потерями одних ресурсов может наблюдаться экономия других.

Если случайное событие оказывает двойное воздействие на конечные результаты предпринимательства, имеет и неблагоприятные и благоприятные последствия при оценке риска, надо учитывать в равной степени и те и другие. Иначе говоря, при определении суммарных возможных потерь следует вычитать из расчетных потерь сопровождающий их выигрыш.

Потери, которые могут иметь место в предпринимательской деятельности и оцениваются величиной и вероятностью их появления, целесообразно разделять на:

- материальные;
- трудовые;
- финансовые;
- потери времени;
- специальные виды потерь.

Материальные виды потерь проявляются в непредусмотренных предпринимательским проектом дополнительных затратах или прямых потерях материальных объектов в виде зданий, сооружений, оборудования, имущества, продукции, товаров, материалов, сырья, энергии.

Трудовые потери представляют потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами. В непосредственном измерении трудовые потери выражаются в человеко-часах, человеко-днях или просто часах рабочего времени.

Финансовые потери имеют место при наличии прямого денежного ущерба, связанного с перерасходом денег, непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, утерей денежных средств и ценных бумаг. Одновременно финансовые потери проявляются при недополучении или неполучении денег из тех источников, откуда они должны были быть получены, при невозврате долгов, неоплате покупателем поставленной ему продукции, уменьшении выручки вследствие снижения

цен на реализуемую продукцию, товары, услуги. Особые виды денежного ущерба возникают в связи с инфляцией, изменением валютного курса рубля, дополнительным к узаконенному изъятием средств предприятий в государственный и местный бюджеты. Наряду с окончательными, безвозвратными, могут иметь место временные финансовые потери, обусловленные замораживанием счетов, несвоевременной выдачей средств, отсрочкой выплаты долгов.

Потери времени имеют место, когда процесс предпринимательской деятельности идет медленнее, чем было намечено, с запаздыванием. Прямая оценка таких потерь осуществляется в часах, днях, неделях, месяцах задержки в получении намеченного результата.

Специальные виды потерь проявляются в случае нанесения ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу предпринимателя, а также вследствие других событий, имеющих неблагоприятные социальные и морально-психологические последствия.

Анализируя перечисленные выше виды потерь, необходимо разделять вероятные потери на определяющие и побочные исходя из самой общей оценки их величины. В задачах определения предпринимательского риска побочные, второстепенные, мелкие потери могут быть исключены при количественной оценке уровня риска. Если в числе рассматриваемых потерь выделяется один вид, который либо по величине, либо по вероятности возникновения заведомо подавляет остальные, то при количественной оценке уровня риска в расчет можно принимать только этот вид потерь.

Все факторы, так или иначе влияющие на рост степени риска предприятия, можно условно разделить на объективные и субъективные.

К объективным факторам относятся факторы, не зависящие от самого предприятия: это инфляция, конкуренция, политические, экономические и экологические кризисы, отмена режима наибольшего благоприятствования и т.д.

К субъективным факторам относятся факторы, непосредственно зависящие от данного предприятия: это производственный потенциал, техническое оснащение, организация труда и уровень его производительности, состояние техники безопасности, выбор типа договора с заказчиком.

#### **Вопрос 4. Виды предпринимательских рисков.**

**Видом предпринимательского риска** называется группировка ситуаций, близких по осознанию риска и поведению в рискованных ситуациях.

Впервые классификация предпринимательских рисков представлена в трудах Дж. Кейнса. По его мнению, стоимость товара должна включать величину затрат, связанных с повышенным износом оборудования, изменениями рыночной конъюнктуры и цен, а также с разрушениями в результате аварий и катастроф, которые он называл издержками риска,

необходимыми для компенсации отклонений фактической выручки товара от ожидаемой величины.

Дж. Кейнс отмечал, что в экономической сфере целесообразно выделять три основных вида предпринимательских рисков.

1. Риск предпринимателя или заемщика. Этот вид риска возникает только тогда, когда в оборот направляются собственные деньги и предприниматель сомневается, удастся ли ему действительно получить ту выгоду, на которую он рассчитывает.

2. Риск кредитора. Он встречается там, где практикуются кредитные операции, и связан с сомнением в обоснованности оказанного доверия в случае преднамеренного банкротства или попыток должника уклониться от выполнения собственных обязательств. Сомнение может вызывать также достаточность обеспечения ссуды в случае невольного банкротства заемщика, когда расчеты на получение предполагаемого дохода не оправдываются.

3. Риск инфляции. Он связан с возможным уменьшением ценности денежной единицы и позволяет сделать вывод о том, что денежный заем всегда менее надежен, чем реальное имущество. Кроме того, инфляция отрицательно отражается на инвестировании средств, (особенно в долгосрочной перспективе) и ставит должников в привилегированное положение по сравнению с кредиторами.

В настоящее время предпринимательские риски делятся на риски на национальном уровне (в пределах экономики одной страны) и на международные риски (затрагивающие экономику разных стран).

Риски на национальном уровне включают:

- риски на макроэкономическом уровне, охватывающие экономику в целом;
- риски на микроэкономическом уровне, затрагивающие отдельные предприятия-производители, учреждения, организации или физические лица.

Среди экономических рисков макроэкономического уровня можно выделить общегосударственный и локальный риски, Субъектами общегосударственного риска выступают высшие органы государственной власти. Понятие локального риска связано с осуществлением более частных, специфических задач и проявляется на отраслевом или на региональном уровнях управления хозяйством.

Риски классифицируют по субъектам. Субъектом риска называется юридическое или физическое лицо, находящееся в ситуации риска и осознающее это.

Обычно выделяют три субъекта предпринимательских рисков:

- 1) предприятия-производители;
- 2) физические лица (отдельные индивидуумы, получатели дохода);
- 3) прочие субъекты (организации непроизводственной сферы деятельности, включая правительственные органы).

Вопросы классификации рисков представляют довольно сложную проблему, что обусловлено их многообразием.

По характеру последствий риски подразделяются на чистые и спекулятивные.

Особенность чистых рисков (их иногда называют статистическими или простыми) заключается в том, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности. Их причинами могут быть стихийные бедствия, несчастные случаи, недееспособность руководителей фирм и др.

Спекулятивные риски, которые называют также динамическими или коммерческими, несут в себе либо потери, либо дополнительную прибыль для предпринимателя. Их причинами могут быть изменение курсов валют, изменение конъюнктуры рынка, изменение условий инвестиций и др.

По сфере возникновения, в основу которой положены сферы деятельности, различают следующие виды рисков:

- производственный риск, связанный с невыполнением предприятием своих планов и обязательств по производству продукции, товаров, услуг, других видов производственной деятельности в результате воздействия как внешней среды, так и внутренних факторов;

- коммерческий риск - это риск потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности; его причинами могут быть снижение объемов реализации, непредвиденное снижение объемов закупок, повышение закупочной цены товара, повышение издержек обращения, потери товара в процессе обращения и др.;

- финансовый риск возникает в связи с невозможностью выполнения фирмой своих финансовых обязательств, их причинами являются изменение покупательной способности денег, неосуществление платежей, изменение валютных курсов и т.п.

В зависимости от основной причины возникновения рисков, они делятся на следующие категории:

- природно-естественные риски - это риски связанные с проявлением стихийных сил природы;

- экологические риски связаны с наступлением гражданской ответственности за нанесение ущерба окружающей среде;

- политические риски - это возможность возникновения убытков или сокращения размеров прибыли, являющихся следствием государственной политики;

- транспортные риски связаны с перевозками грузов различными видами транспорта;

- имущественные риски — это риски от потери имущества предпринимателя по причинам от него не зависящим;

- торговые риски зависят от убытков по причине задержки платежей, не поставки товара, отказа от платежа и т.п.

Большая группа рисков связана с покупательной способностью денег. Сюда относятся:

- инфляционные риски, которые обусловлены обесцениванием реальной покупательной способности денег, при этом предприниматель несет реальные потери;
- риск снижения цен связан с тем, что при падении уровня цен снижаются доходы;
- валютные риски связаны с изменением валютных курсов, они относятся к спекулятивным рискам, поэтому, при потерях одной из сторон в результате изменения валютных курсов, другая сторона, как правило, получает дополнительную прибыль и наоборот;
- риск ликвидности связан с потерями при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости.

Инвестиционные риски связаны с возможностью недополучения или потери прибыли в ходе реализации инвестиционных проектов, они включают в себя следующие подвиды рисков:

- риск упущенной выгоды заключается в том, что возникает финансовый ущерб в результате неосуществления некоторого мероприятия;
- риск снижения доходности связан с уменьшением размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям; он делится на процентный риск, возникающий в результате превышения процентных ставок, выплачиваемых по привлеченным средствам, над ставками по предоставленным кредитам, и кредитный риск, возникающий в случае неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору;
- биржевые риски представляют собой опасность потерь от биржевых сделок;
- селективные риски возникают из-за неправильного формирования видов вложения капиталов, вида ценных бумаг для инвестирования;
- риск банкротства связан с полной потерей предпринимателем собственного капитала из-за его неправильного вложения.

Таким образом, в современной экономической литературе отмечаются существенные разногласия по вопросу о числе видов риска. В некоторых классификациях приводится до десяти - тринадцати различных видов предпринимательских рисков. При всем разнообразии подходов к классификации рисков можно выделить несколько основных его видов:

- производственные (чистые);
- инвестиционные и инновационные;
- финансовые;
- товарные;
- комплексные;
- банковские.

Последний вид рисков выделяют в отдельную позицию в силу важности и специфичности отдельных его проявлений, однако иногда исследуют в числе финансовых рисков.

**Под проявлением предпринимательского риска** понимается сочетание отдельного субъекта с отдельным видом риска. Проявление риска является более частным понятием вида риска, так как по одному и тому же виду риска может быть несколько проявлений, конкретизирующих его. Кроме того, по одному и тому же виду риска для разных субъектов будут существовать различные проявления предпринимательских рисков.

Выделим основные проявления рисков по видам для важнейших субъектов - предприятий-производителей.

Среди производственных рисков основными проявлениями являются риски остановки производства и неритмичности работы предприятия, а также стихийных бедствий, катастроф и аварий (наводнений, землетрясений, пожаров т.д.). Производственные риски в свою очередь делятся на риски в сфере промышленного производства и в прочих сферах. (главным образом в сфере сельскохозяйственного производства).

Инвестиционные риски для предприятий-производителей проявляются в основном на стадиях подготовки проекта и его реализации.

Основным проявлением финансовых рисков для предприятий-производителей является угроза банкротства. К этому виду рисков относят финансовые риски неполучения дохода и риски по операциям с ценными бумагами.

Товарные риски для предприятий-производителей, проявляются главным образом в рисках дефицита товара и отсутствия спроса на него.

Основным проявлением комплексных рисков является риск инфляции.

Основными проявлениями банковских рисков выступают риски кредитные, процентные, ликвидности банка, по депозитным операциям и расчетам, а также банковским злоупотреблениям.

Разумеется, подобная классификация рисков по их видам и проявлениям условна, так как невозможно, например, установить четкие различия между инвестиционными и финансовыми рисками.

Основные проявления рисков у физических лиц:

- при производственных рисках - потеря трудоспособности;
- при финансовых рисках - невыполнение обязательств и операции с ценными бумагами;
- при товарных рисках – безработица.

## **Вопрос 5. Показатели риска и методы его оценки.**

**Риск** - вероятностная категория, и в этом смысле наиболее обоснованно с научных позиций характеризовать и измерять его как вероятность возникновения определенного уровня потерь.

Таким образом, строго говоря, при обстоятельной всесторонней оценке риска следовало бы устанавливать для каждого абсолютного или относительного значения величины возможных потерь соответствующую вероятность возникновения такой величины. Построение подобной таблицы или кривой вероятностей потерь является исходной стадией оценки риска. Однако применительно к предпринимательству это чаще всего чрезвычайно сложная задача.

Поэтому практически приходится ограничиваться упрощенными подходами, оценивая риск по одному или нескольким главным показателям, критериям, величинам, представляющим обобщенные характеристики, наиболее важные для суждения о приемлемости риска.

С этой целью первоначально выделим определенные области, или зоны, риска в зависимости от величины потерь.

Схематически эти зоны изображены на рисунке 2.

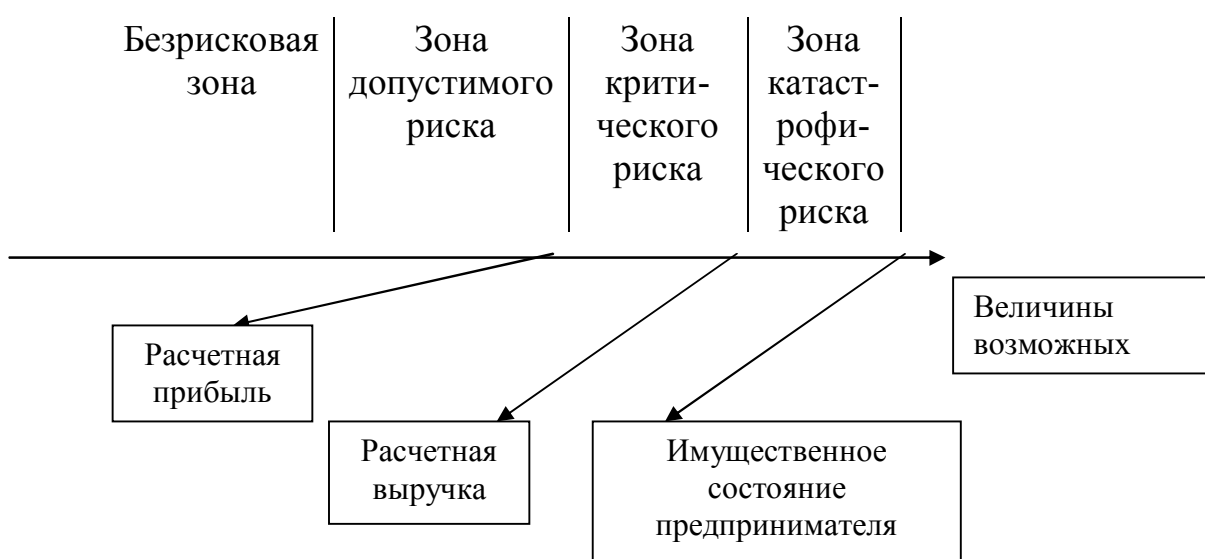


Рис. 2. Схема зон риска

Область, в которой потери не ожидаются, называется **безрисковой областью**, ей соответствуют нулевые потери или отрицательные (превышение прибыли).

Под **зоной допустимого риска** понимается область, в пределах которой данный вид предпринимательской деятельности сохраняет свою экономическую целесообразность, то есть потери есть, но они меньше ожидаемой прибыли. Границы зоны допустимого риска соответствуют уровню потерь, равному расчетной прибыли от предпринимательской деятельности.

Следующая, более опасная область называется **зоной критического риска**. Это область, характеризующаяся возможностью потерь в размере свыше величины ожидаемой прибыли и вплоть до величины полной расчетной, ожидаемой выручки от предпринимательства. Иначе говоря, зона

критического риска характеризуется опасностью потерь, которые заведомо превышают ожидаемую прибыль и в пределе могут привести к невозмещенной утере всех средств, вложенных предпринимателем в дело.

**Зона катастрофического риска** представляет собой область потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень и в пределе могут достигать величины, равной имущественному состоянию предпринимателя. Катастрофический риск способен привести к краху, банкротству, полному крушению предприятия, его закрытию и распродаже имущества. К категории катастрофического следует относить (вне зависимости от имущественного или денежного ущерба) риск, связанный с прямой опасностью для жизни людей или с возникновением экологических катастроф.

Для построения кривых вероятностей возникновения потерь используются следующие способы.

- статистический,
- экспертный,
- расчетно-аналитический.

Суть **статистического способа** состоит в том, что изучается статистика потерь, имевших место в аналогичных видах предпринимательской деятельности, устанавливается частота появления определенных уровней потерь. Если статистический массив достаточно представительен, то частоту возникновения данного уровня потерь можно в первом приближении приравнять к вероятности их возникновения и на этой основе построить кривую вероятностей потерь, которая и есть искомая кривая риска.

Определяя частоту возникновения некоторого уровня потерь путем деления числа соответствующих случаев на их общее число, следует включать в общее число случаев и те предпринимательские сделки, в которых потерь не было, а имел место выигрыш, то есть превышение расчетной прибыли. Иначе показатели вероятностей потерь и угрозы риска окажутся завышенными.

**Метод экспертных оценок**, применительно к предпринимательскому риску может быть реализован путем обработки мнений опытных предпринимателей или специалистов. Наиболее желательно, чтобы эксперты дали свои оценки вероятностей возникновения определенных уровней потерь, по которым затем можно было бы найти средние значения экспертных оценок и с их помощью построить кривую распределения вероятностей.

Можно ограничиться получением экспертных оценок, вероятностей возникновения определенного уровня потерь в четырех характерных точках, то есть установить экспертным образом показатели наиболее вероятных, допустимых, критических и катастрофических потерь, имея в виду как их уровни, так и вероятности. По этим четырем характерным точкам можно



воспроизвести ориентировочно всю кривую распределения вероятностей потерь.

**Расчетно-аналитические методы** построения кривой распределения вероятностей потерь и оценки на этой основе показателей предпринимательского риска базируются на теоретических представлениях. Однако прикладная теория риска хорошо разработана только применительно к страховому и игровому риску. Элементы теории игр в принципе применимы ко всем видам предпринимательского риска, но прикладные математические методы оценочных расчетов производственного, коммерческого, финансового риска на основе теории игр пока не созданы.

## **6. Тема 4. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИМАТЕЛЬСКИМИ РИСКАМИ**

1. Общая характеристика информации, необходимой для управления риском.
2. Схема процесса управления риском.
3. Система управления экономическим риском.
4. Качественное управление рисками.
5. Количественные методы анализа и оценки рисков.

### **Вопрос 1.** Общая характеристика информации, необходимой для управления риском

Информация является ключевым аспектом при идентификации и анализе риска, так как ее наличие позволяет в дальнейшем принимать правильные решения в условиях риска и неопределенности. Объем и содержание необходимой информации зависят от конкретных условий, но они должны определяться рядом важных принципов.

*Полезность информации.* Принцип полезности состоит в том, что для принятия решений необходимо использовать лишь ту информацию, которая действительно необходима для этого. Получение избыточной (излишней) информации означает непроизводительную растрату ресурсов.

*Эффективность управления риском.* Принцип эффективности представляет собой требование, согласно которому затраты на управление риском (включая стоимость получаемой для этого информации) не должны превышать эффект от снижения риска и его неблагоприятных последствий. Это, в частности, означает, что следует учитывать ограничения на затраты, связанные с получением информации.

*Доступность информации.* Принцип доступности информации подразумевает учет простоты ее получения. При этом не следует путать доступность с дешевизной информации: первое является характеристикой наличия данных и связано с исследованием источников информации, а второе относится к количеству ресурсов (в первую очередь финансовых), которые нужно потратить на получение соответствующей информации.

*Достоверность информации.* Принцип достоверности заключается в учете степени доверия к тем или иным источникам информации при их использовании для анализа рисков. Понятно, что данные, характеризующиеся низкой степенью доверия, должны в меньшей степени влиять на процесс принятия решений или даже быть полностью исключены из этого процесса. Последнее, правда, не всегда целесообразно, так как в условиях дефицита информации некоторые полезные сведения можно получить даже из не вполне достоверных источников.

Указанные принципы отчасти являются противоречивыми. Например, принцип доступности информации может не согласовываться с принципом полезности или достоверности, так как имеющаяся в наличии информация не обязана содержать сведения, необходимые для принятия решения по управлению риском. Таким образом, источники информации и поступающие из них сведения должны быть предварительно проанализированы на соответствие указанным принципам, причем такой анализ должен быть комплексным. Целью анализа является достижение такой ситуации со сбором и обработкой данных, для которой характерен определенный компромисс между перечисленными принципами.

Различают внешние и внутренние источники информации. Наиболее адекватной информацией по данному риску является прошлая статистика по соответствующему объекту, т.е. данные, полученные из внутренних источников. Это связано с тем, что такие данные учтут все специфические особенности функционирования и развития изучаемого объекта, включая те, которые важны для анализа рисков (климатические и географические условия, особенности технологии, конъюнктура рынков сырья и готовой продукции, специфика управления и т.п.). Поэтому сбор и обработка такого рода информации о своем бизнесе является чрезвычайно важным аспектом эффективного управления риском.

Вместе с тем в ряде случаев нельзя ограничиться только информацией из внутренних источников, что связано с возможными недостатками таких данных. Среди них можно назвать:

► *изменение тенденций.* Прогнозирование на основе прошлой статистики всегда базируется на предположении о том, что тенденции, наблюдаемые в прошлом, в той или иной степени сохранятся и в будущем. Однако их изменение может существенно ограничить полезность собранных данных. Так, статистика российских предприятий начала 90-х годов XX в. вряд ли может быть использована для прогнозирования в настоящий момент. Правда, в ряде случаев в статистику можно внести поправки, повышающие возможность ее использования для оценок будущего развития, включая оценивание рисков. Например, для исключения влияния инфляции широко используются пересчеты тех или иных экономических показателей в фиксированных ценах. Тем не менее вопрос о том, насколько прошлая статистика пригодна для измерения будущих рисков, является важным аспектом процедур идентификации и анализа рисков;

► *ограниченность объема информации.* Если менеджер по управлению риском имеет дело с качественной информацией, то ограниченность ее объема означает отсутствие у него полной картины возникновения ущерба, что чревато возможностью принятия ошибочного решения. В случае использования количественных данных для получения статистически достоверного прогноза (в том числе для анализа будущих рисков) необходимо обеспечить определенный объем таких данных. На практике часто возникают ситуации, когда по разным причинам невозможно получить необходимый объем информации. Иными словами, менеджерам по управлению риском (впрочем, как и другим специалистам в области бизнеса) часто приходится работать в условиях дефицита информации;

► *искажения наблюдаемых данных.* Хотя ранее было сказано о том, что внутренние источники информации наиболее адекватны исследуемому объекту, наблюдаемые данные не свободны от некоторых искажений. Это может быть связано как со случайными колебаниями статистики, так и с ошибками наблюдения. Тем не менее существует по крайней мере одна причина систематических искажений. Она связана с тем фактом, что большой или даже катастрофический ущерб со значительной вероятностью приведет к ликвидации соответствующей фирмы, так что продолжение функционирования исследуемой фирмы (а следовательно, продолжение получения статистики по возникновению средних и мелких ущербов) может свидетельствовать о том, что большой или катастрофический ущерб еще не наступил. Поэтому статистика исследуемой компании, возможно, будет смещена в область ущерба небольшого размера. Таким образом, для преодоления указанных недостатков внутренние источники данных должны быть дополнены сведениями из внешних источников информации, напрямую не связанных с деятельностью данной фирмы. К таким источникам могут относиться отраслевая статистика, данные, полученные из анализа деятельности конкурентов, сведения об авариях, произошедших в других странах, и т.п. Конечно, подобная информация может не вполне соответствовать качественной характеристике изучаемого объекта или риска, но в условиях дефицита информации она также может дать знания, важные для принятия решений в области управления риском (например, о том, какие поправки следует внести в статистику, полученную из внутренних источников).

Наличие внешних и внутренних источников информации означает, что менеджер по управлению риском при принятии решений должен использовать сочетание данных разного качества. Это требует использования специальных подходов к анализу статистики, характеристика и изложение которых выходят за рамки данной книги.

Источники информации для идентификации риска Особенности рисков будут проявляться и в том, из каких источников можно получить информацию о них и каково будет содержание этой информации. Иными словами, состав и структура данных по разным рискам могут сильно

различаться. Поэтому информационное обеспечение процесса управления рисками представляет собой самостоятельную специфическую проблему.

Можно выделить некоторые общие группы источников информации:

► *организационная схема и схема принятия решений в изучаемой фирме.* Подобная информация дает некоторые представления о сферах деятельности фирмы, о взаимодействии подразделений, в том числе, с точки зрения получения и распределения доходов, а также анализа издержек (выделение центров получения прибыли и центров издержек), и о специфике распределения ответственности за принятие и исполнение управленческих решений. Это позволяет сформировать первичное представление о портфеле рисков и предварительно выявить узкие места в деятельности изучаемой фирмы;

► *схемы денежных, ресурсных и информационных потоков.* Такая информация полезна для понимания особенностей технологии производства, снабжения и продаж данной фирмы, а также специфики ее управления (включая финансовый менеджмент). Степень подробности соответствующих схем должна определяться особенностями анализируемых рисков, в частности, уровнем их реализации и появления экономического ущерба;

► *опросы, опросные листы.* Этот источник информации способствует вовлечению в процесс идентификации и анализа рисков опыта и знаний людей, непосредственно сталкивающихся с ними в своей повседневной работе, что позволяет более ответственно и глубоко проводить подобное исследование. Объем и качество информации, полученной в рамках такого источника, будут зависеть от дизайна вопросов и метода проведения опроса. Однако в целом можно сказать, что соответствующие данные могут быть полезны как для качественного, так и для количественного анализа рисков;

► *статистика.* Фактически здесь имеется в виду целый набор источников числовых данных о бизнесе, получаемых как извне (например, конъюнктурная информация), так и по результатам анализа собственных операций. Статистика является ключевым элементом количественной оценки риска, так что ее получение и последующая обработка являются важной задачей, от решения которой может зависеть успех всего процесса управления риском. Однако ее может быть недостаточно для этого, или даже она может совсем отсутствовать, что усложняет проведение риск-менеджмента;

► *документация.* Состав и структура документов могут существенно различаться для разных видов бизнеса и объектов, подверженных риску. Кроме того, документация может содержать информацию о различных аспектах деятельности фирмы (финансовая, техническая и другие виды документации), так что с ее помощью будут анализироваться разнородные риски. Документы могут служить источником как количественных данных (статистики), так и качественной информации. Правильно организованный

документооборот в фирме будет являться важным аспектом эффективного процесса управления риском;

► *описание произошедших аварий.* Данный источник информации важен для формирования стандартных (стереотипных) процедур принятия решений при возникновении соответствующих неблагоприятных событий. В подобной ситуации легко учесть ее специфику путем внесения необходимых изменений в соответствующую стандартную процедуру. Фактически такие описания позволяют реализовать сценарный подход в управлении риском. Кроме того, описание аварий служит хорошим источником качественной информации о реализации риска и его возможных последствиях, что важно для идентификации и анализа рисков;

► *инспекции и экспертизы.* Этот источник информации позволяет сочетать изучение конкретного объекта, подверженного риску, и опыта эксперта (инспектора), который бывает сложно формализовать при анализе других источников. Результаты инспекции и/или экспертизы наиболее адекватны целям и задачам процесса управления рисками, включая этап их идентификации и анализа. Однако препятствием для более широкого использования данного источника является его достаточно высокая стоимость.

Ключевую роль в процессе управления рисками играет информация. Своевременное предоставление лицу, принимающему решения, всей необходимой информации является важным условием функционирования системы управления риском.

При этом *требования к информации* состоят в следующем:

► ее состав и содержание должны быть согласованы с организационной структурой системы управления риском;

► поступление информации на все уровни такой структуры должно быть оперативным;

► объем данных, необходимых для принятия решений по управлению риском, должен соответствовать их содержанию и специфике;

► информация должна поступать из разных источников, что требует согласования системы управления риском с другими службами.

Из перечисленных требований следует, что информация, необходимая для управления риском, разнообразна, ее состав и объем могут существенно варьировать, а доступ к ней должен быть достаточно оперативным. Все эти требования могут быть выполнены только тогда, когда для получения и обработки соответствующей информации используются информационные технологии. Принципиальная схема такой системы с указанием основных информационных потоков представлена на рис.

Подобная информационная система должна быть частью общей информационной системы фирмы, построенной на основе локальных сетей, обмена данными с удаленными офисами и рабочими местами, а также баз данных, создаваемых и используемых в процессе ведения бизнеса. Такая подсистема сбора и обработки информации по управлению рисками будет,

очевидно, строиться на тех же принципах, что и общая информационная система, т.е. учитывать следующие факторы:

- ▶ *особенности архитектуры информационной технологии* (ориентация на данные, на приложения или на клиентов и т.п.);
- ▶ *обмен данными и согласование форматов*, в первую очередь для распределенных баз данных;
- ▶ *многоуровневый характер и ограничения доступа к информации по управлению риском.*

Тем не менее, такая информационная система (рис. 3) будет обладать и специфическими чертами, к которым можно отнести цели и методы обработки данных, а также отчасти некоторые особенности самой информации (в частности, учет потенциального ущерба и т.д.).



Рис. 3. Информационная система, обслуживающая процесс управления риском

К дополнительным *преимуществам* системы сбора и обработки информации можно отнести, например, следующие:

- ▶ возможность быстрого изменения классификации рисков и приоритетности решения тех или иных задач по управлению риском;
- ▶ согласование анализа риска с административной информацией (например, учет подразделения фирмы, привязка к проекту и/или сфере деятельности);
- ▶ увязка анализа риска с маркетинговой информацией (данные о клиентах, операциях и т.д.);
- ▶ взаимосвязь анализа риска с экономической и финансовой информацией (степень влияния риска на денежные потоки, привязка к центрам получения прибыли и затрат);
- ▶ возможность оценки риска на разных уровнях (фирма в целом - подразделение) и в соответствии с различными методиками, что сделает процесс управления риском более гибким за счет учета интересов разных работников и менеджеров фирмы;
- ▶ обеспечение интеграции различных аспектов управления риском (количественной и качественной оценки рисков, анализа и выбора методов управления риском, определения эффективности этих методов и т.п.);
- ▶ облегчение процесса аудита и контроля реализации программы управления риском, а также соответствия тех или иных мероприятий необходимым ограничениям (юридическим, бюджетным и т.д.).

Таким образом, применение информационных технологий по сравнению с бумажной информацией в процессе риск-менеджмента имеет явные достоинства, потому что оно делает систему управления риском более эффективной и гибкой.

Вместе с тем использование информационных технологий связано с определенными *недостатками*, среди которых следует назвать следующие:

- ▶ система управления риском сама становится более уязвимой для некоторых рисков (например, невозможно осуществлять управление риском при аварии локальной сети);
- ▶ стоимость сбора и обработки информации повышается (из-за необходимости покупки дополнительного дорогостоящего оборудования, программного обеспечения, повышения квалификации сотрудников и т.д.);
- ▶ применение информационных технологий в менеджменте требует наличия достаточно формализованных процессов принятия решений, а это может быть некоторым препятствием при решении проблем в условиях форс-мажорных обстоятельств (что и является одной из задач системы управления риском).

## **Вопрос 2. Схема процесса управления риском**

Процесс выработки компромисса, направленного на достижение баланса между выгодами от уменьшения риска и необходимыми для этого затратами, а также принятие решения о том, какие действия для этого

следует предпринять (включая отказ от каких бы то ни было действий), называется **управлением риском**.

Иначе говоря, **управление рисками** - деятельность, направленная на классификацию рисков, идентификацию, анализ и оценку, разработку путей защиты от риска.

Общая схема процесса управления риском включает в себя следующие этапы:

- анализ риска;
- выбор методов воздействия на риск при сравнении их эффективности;
- принятие решения;
- воздействие на риск;
- контроль результатов.

Начальным этапом процесса управления риском является анализ риска, имеющий целью получение необходимой информации о структуре, свойствах объекта и имеющихся рисках. Анализ рисков подразделяется на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный, главная задача которого состоит в определении факторов риска и обстоятельств, приводящих к рисковому ситуациям, и количественный, позволяющий вычислить размеры отдельных рисков и риска проекта в целом.

*Качественный анализ* предполагает:

- идентификацию всех возможных рисков;
- выявление источников и причин риска;
- выявление практических выгод и возможных негативных последствий, которые могут наступить при реализации содержащего риск решения.

*Количественный анализ* предполагает численную оценку рисков, определение их степени и выбор оптимального решения. Количественная оценка риска проводится также с использованием методов математической статистики и теории вероятностей, которые позволяют предвидеть возникновение неблагоприятной ситуации и по возможности снизить ее негативное влияние. Количественная оценка вероятности наступления отдельных рисков и то, во что они могут обойтись, позволяет выделить наиболее вероятные по возникновению и весомые по величине потерь риски, которые будут являться объектом дальнейшего анализа для принятия решения о целесообразности реализации ситуации.

Так как каждый вид риска допускает несколько традиционных способов его уменьшения, то возникает проблема оценки сравнительной эффективности воздействия на риск для выбора наилучшего из них с целью минимизировать возможный ущерб в будущем. Сравнение может происходить на основе различных критериев, в том числе экономических.

Этап принятия решений подразумевает возможность сформировать общую стратегию управления всем комплексом рисков, когда определяются требуемые финансовые и трудовые ресурсы, происходит постановка и



распределение задач среди менеджеров осуществляется анализ рынка соответствующих услуг, проводятся консультации со специалистами.

Процесс непосредственного воздействия на риск представлен условно тремя основными способами:

- снижением;
- сохранением;
- передачей риска.

Контроль и корректировка результатов реализации выбранной стратегии происходит на основе новой информации, поступающей от менеджеров. Контроль может выражаться в выявлении новых обстоятельств, изменяющих уровень риска, передаче этих сведений страховой компании, наблюдении за эффективностью работы систем обеспечения безопасности и т.д.

Данная схема процесса управления риском является лишь общей схемой. Характер и содержание перечисленных выше этапов и работ, используемые методы их выполнения в значительной степени зависят от специфики предпринимательской деятельности и характера возможных рисков.

### **Вопрос 3. Система управления экономическим риском.**

**Система управления риском** – это разработка методов и средств, уменьшающих вероятность появления рисков либо локализирующих отрицательные последствия рисков. Иначе говоря - это практическая деятельность экспертов, лиц, принимающих и реализующих решения по смягчению воздействия негативных последствий риска на управляемую систему.

Концепция управления риском включает в себя:

- выявление последствий деятельности экономических субъектов в ситуации риска,
- умение реагировать на возможные отрицательные последствия этой деятельности;
- разработка и осуществление мер, при помощи которых могут быть нейтрализованы или компенсированы вероятные негативные результаты предпринимаемых действий.

**Содержательная сторона управления риском** включает в себя следующие основные элементы.

1. Подготовительный этап управления риском предполагает сравнение характеристик и вероятностей риска, полученных в процессе процедуры анализа и оценки риска, для выявления альтернатив, в которых величина риска остается приемлемой, и установления на этой основе приоритетов, то есть выделения круга проблем и вопросов, требующих первоочередного внимания.

2. На втором этапе осуществляются:

- выбор различных мер, способствующих устранению или минимизации возможных отрицательных последствий риска. Например, при принятии решения о выпуске продукции, потенциально опасной для здоровья людей (краски, лаки, растворители, аэрозоли и т.д.), используются ярлыки, надписи, наклейки предупредительного характера;

- разработка организационных и операционных процедур предупредительного характера, включающих в себя конкретные рекомендации действий для лиц, принимающих и реализующих рисковые решения в том случае, если возникли неблагоприятные последствия при осуществлении конкретной экономической задачи.

Для каждого результирующего решения отбирается несколько ключевых допущений, и для каждого из них составляется автономный план, определяется порядок включения в общий ситуационный план.

Если организация производит планирование с учетом неопределённых, стихийных обстоятельств, она должна устанавливать возможные критические точки, достижение которых свидетельствует о неблагоприятном развитии событий и необходимости их корректировки.

Одновременно устанавливаются и контрольные ориентиры, показывающие степень успешности, обоснованности выбора. Ситуационный план предписывает, что должен делать каждый человек в тот или иной момент и каких последствий следует ожидать в результате. Преимущество такого плана заключается в том, что лица, реализующие рисковые решения, получают возможность быстро действовать в неблагоприятных условиях, они более подготовлены к неожиданным и эффективным действиям. Тем самым ситуационные планы являются средством уменьшения неопределенности и оказывают положительное воздействие на деятельность субъектов в условиях риска.

3. Важным звеном системы управления риском является разработка инструкций, обеспечивающих реализацию выбранной рисковей альтернативы.

Эффективность системы управления риском зависит во многом от степени участия коллектива в выработке и принятии альтернативных решений и того, насколько полно в своевременно учитываются индивидуальное восприятие рисковых программ, психологическая подготовка к ним.

Общая закономерность, отражающая сущность этого процесса, сводится к следующему: чем меньше степень вовлеченности человека в события, тем меньше он знает о последствиях своих решений, тем больше он склонен принимать решения с риском отрицательных результатов,

#### **Вопрос 4. Качественное управление рисками.**

Каждый из существующих в настоящее время методов анализа риска и неопределенности имеет свою область применения и свои процедуры, которые во многом и определяют возможности метода.

Все многообразие методов анализа риска при функциональном подходе разделяют на качественные и количественные.

Рискованным ситуациям присущи элементы неопределенности, характеризующиеся тем, что вероятность наступления результатов решений или событий устанавливается с определенными трудностями, с большими приближениями, или в принципе не устанавливается. Поэтому весьма часто невозможна количественная оценка риска.

В этом случае широко применяются методы управления риском качественного характера, без количественной оценки.

К качественным методам анализа риска относятся:

- экспертные методы;
- историко-ассоциативные аналогии;
- литературно-фантастические аналогии;
- концептуальные переносы;
- рейтинговые оценки.

Экспертные методы анализа риска и неопределенности заключаются в привлечении специалистов для высказывания суждений о проблеме и последующем сведении результатов и предложений в систему, на базе которой и делаются выводы. Качественная оценка риска проводится преимущественно экспертными методами в условиях неопределенности и используется при сравнении ограниченного числа альтернатив принимаемых решений.

Историко-ассоциативные методы анализа риска и неопределенности заключаются в привлечении сведений исторического характера.

Литературно-фантастические аналогии как методы анализа риска и неопределенности заключаются в использовании литературных источников.

Концептуальные переносы как методы анализа риска и неопределенности исходят из того, что выдвигается предложение о возможности или невозможности использования тех или иных теоретических предложений (концепций) и, как следствие, каковы перспективы анализа риска и неопределенности.

Качественная оценка рисков в общем случае осуществляется в основном посредством рейтинга.

Рейтинг - способ качественной оценки риска в какой-либо области деятельности на основе формализации экспертных методов.

Одной из первых и самой простой формой проведения рейтинговой оценки стал так называемый ранкинг, то есть ранжирование. Ранжирование предполагает упорядочивание оцениваемых объектов в порядке возрастания или убывания их качеств. Ранжирование может осуществляться несколькими методами, но в основе каждого из них лежат экспертные мнения - суждения специалистов об оцениваемом объекте.

Наиболее распространенной формой проведения рейтинга стала мягкая рейтинговая оценка. Согласно этому методу эксперты оставляют в списке, не указывая приоритет, наилучшие с их точки зрения оцениваемые объекты. Наивысший ранг получает объект, набравший большее число голосов экспертов.

Другим способом проведения рейтинга является непосредственное ранжирование. Сущность этого метода состоит в том, что эксперты располагают в определенном порядке (как правило, возрастания или убывания качеств) оцениваемые объекты, затем рассчитывается среднее арифметическое место каждого объекта и в соответствии с этим значением составляется окончательно упорядоченный список. Достоверность результатов экспертизы проверяется по значению коэффициента конкордации - согласованности методов экспертов.

Более сложным вариантом ранжирования является попарное сравнение, в соответствии с которым эксперты, сопоставляя поочередно каждые два оцениваемых объекта, определяют, какой из них лучше, затем эти мнения усредняются, и составляется окончательный рейтинг по правилу: «Если  $A$  лучше  $B$ ,  $B$  лучше  $C$ , то  $A$  лучше  $C$ ». Проблема применения этого способа связана с тем, что экспертам приходится анализировать большое число пар, при этом усреднение может привести к логическому тупику:  $A$  лучше  $B$ ,  $B$  лучше  $C$ ,  $C$  лучше  $A$ . Кроме того, непосредственное ранжирование невозможно применить, если список оцениваемых объектов остается открытым.

Ранжирование на основе балльной оценки сочетает в себе преимущества непосредственного ранжирования и ранговой корреляции. При этом список оцениваемых объектов может быть неограничен. Эксперты сами называют число объектов и оценивают их в баллах или располагают их в определенном порядке, при этом порядковому номеру присваивается соответствующее число баллов. Для получения окончательно упорядоченного списка ранжируемых объектов баллы складываются, а объекты располагаются в порядке возрастания или убывания баллов.

Главная проблема ранжирования как одного из методов оценки, связана с тем, что сравнения объектов осуществляются по нескольким показателям, и результаты могут быть неоднозначными: лидер по одному показателю может стать аутсайдером по другому (классический пример: высокая доходность корпоративных ценных бумаг при высокой степени риска инвестиций).

Поэтому встречается рейтинг, в котором объекты ранжированы отдельно по каждому показателю. Право определить, какое из ранжированных качеств является наиболее важным, предоставляется тому, кто использует результаты рейтинга. Также предпринимаются попытки согласования ранжированных списков на базе элементарных методов расчета средневзвешенных величин с учетом коэффициентов весомости

(важности для анализа) показателей или специального математического и логического аппарата.

Использование результатов рейтинга значительно упрощает аналитическую работу по управлению рисками. Анализ рисков проводит рейтинговое агентство, оно же разрабатывает рекомендации в отношении работы в данной области.

### **Вопрос 5. Количественные методы анализа и оценки рисков.**

Количественные методы анализа риска в самом общем виде делят на *статистические* и *аналитические*.

**Статистические методы** анализа риска базируются на ряде фундаментальных понятий. Прежде всего, таким понятием служит вероятность. Вероятность в этом случае связывают с возможностью неблагоприятного события. В этом случае используют и другое понятие, обратное по своей сущности риску. Это понятие - **шанс**, который связывают с вероятностью благоприятного события.

**Аналитические методы** изучения риска зависят от той области деятельности, в которой производятся оценочные операции.

В управлении инвестициями (управлении проектами) количественный анализ риска проводится по результатам оценки эффективности проекта с применением программных средств и проводится и определенной последовательности. При этом могут применяться следующие методы анализа риска:

1. Анализ чувствительности.
2. Проверка устойчивости и определение предельных значений параметров проекта.
3. Определение точки безубыточности.
4. Корректировка параметров проекта.
5. Построение дерева решений.
6. Формализованное описание неопределенности.
7. Анализ сценариев развития.

Рассмотрим предложенные методы.

1. **Анализ чувствительности** призван дать более точную оценку того, насколько сильно изменится эффективность при определенном изменении одного из исходных параметров проекта. Чем сильнее эта зависимость, тем выше риск реализации проекта.

Предполагается анализ чувствительности проекта применять в двух случаях:

а) для определения факторов, в наибольшей степени оказывающих влияние на результаты проекта. Решение имеет следующую последовательность:

- определяются наиболее значимые факторы;
- определяется их более вероятное (базовое) значение;

- рассчитывается показатель чувствительности проекта при базовых значениях;

- один из факторов изменяется в определенных пределах и рассчитывается чувствительность проекта при каждом новом значении этого фактора;

- все необходимые расчеты сводятся в таблицу;

- сравнивается чувствительность проекта к каждому фактору, и определяются важнейшие из них.

Среди факторов, подлежащих рассмотрению, могут быть продолжительность инвестиционной фазы, цена единицы продукции, объем продаж, плата за заемные средства, стоимость сырья, налоги.

В результате проведения расчетов определяются факторы, имеющие наибольшее влияние на чувствительность проекта. Знание таких факторов позволит вовремя принять дополнительные меры, уменьшающие вероятное наступление нежелательных событий;

б) для сравнительного анализа проектов - как повлияет изменение труднопрогнозируемых факторов на эффективность проекта.

**2. Проверка устойчивости** предусматривает разработку сценариев развития проекта в базовом и других вариантах проекта. По каждому сценарию исследуется, как будет действовать в соответствующих организационно-экономических условиях механизм реализации проекта, каковы при этом будут доходы, потери и показатели эффективности у отдельных участников, государства и населения.

**3. Точка безубыточности** является одним из наиболее важных показателей, характеризующих объем продаж, при котором выручка от реализации продукции совпадает с издержками производства.

Для подтверждения эффективности планируемого производства необходимо, чтобы значение точки безубыточности было меньше значений номинальных объемов производства и продаж.

**4. Корректировка параметров проекта.** Возможная неопределенность условий реализации проекта может учитываться также путем корректировки параметров проекта и применяемых в расчете экономических нормативов, замены их проектных значений на ожидаемые.

В этих целях сроки строительства и выполнения других работ увеличиваются на среднюю величину возможных задержек;

- учитывается среднее увеличение стоимости строительства, обусловленное ошибками проектной организации, пересмотром проектных решений в ходе строительства и непредвиденными расходами;

- учитывается запаздывание платежей,

- учитывается неритмичность поставок сырья и материалов,

- учитываются внеплановые отказы оборудования, допускаемые персоналом нарушения технологии, уплачиваемые и получаемые штрафы и иные санкции за нарушение договорных обязательств;

- в случае если проектом не предусмотрено страхование участника от определенного вида инвестиционного риска, в состав его затрат включаются ожидаемые потери от этого риска;

- увеличивается норма дисконта и требуемая IRR.

**5. Дерево решений** обычно используется для анализа рисков проектов, имеющих обозримое количество вариантов развития. Аналитик проекта, осуществляющий построение дерева решений, должен иметь максимум информации, чтобы представлять возможные сценарии развития проекта с учетом вероятности и времени их наступления, Последовательность сбора данных для построения дерева решений:

- определение состава и продолжительности фаз жизненного цикла проекта;

- определение ключевых событий, которые могут повлиять на дальнейшее развитие проекта;

- определение времени наступления ключевых событий;

- формулировка всех возможных решений, которые могут быть приняты в результате наступления каждого ключевого события;

- определение вероятности принятия каждого решения;

- определение стоимости каждого этапа осуществления проекта в текущих ценах.

На основании полученных данных строится дерево решений. Его узлы представляют собой ключевые события, а стрелки, соединяющие узлы, - проводимые работы по реализации проекта. Приводится информация относительно времени, стоимости работ и вероятности принятия того или иного решения.

В результате построения дерева решений определяется вероятность каждого сценария развития проекта, чувствительность по каждому сценарию, а также интегральный показатель чувствительности. Положительная величина интегрального показателя чувствительности указывает на приемлемую степень риска, связанного с осуществлением проекта.

**6. Формализованное описание неопределенности** является наиболее точным и одновременно наиболее сложным с технической точки зрения методом. Применительно к видам неопределенности, наиболее часто встречающимся при оценке инвестиционных проектов, этот метод включает следующие этапы:

- а) описание всего множества возможных условий реализации проекта в форме соответствующих сценариев или моделей, учитывающих систему ограничений на значения основных технических, экономических и т.п. параметров проекта; затраты (включая возможные санкции и затраты, связанные со страхованием и резервированием), результатов и показателей эффективности;

- б) преобразование исходной информации о факторах неопределенности в информацию о вероятностях отдельных условий реализации

и соответствующих показателей эффективности или об интервалах их изменения;

в) определение показателей эффективности проекта в целом с учетом неопределенности условий его реализации - показателей ожидаемой эффективности.

**7. Анализ сценариев развития** является наименее трудоемким методом формализованного описания неопределенности. Достоинством этого метода является то, что он позволяет оценить одновременное влияние нескольких параметров на конечные результаты проекта через вероятность наступления каждого сценария.

## **7. Тема 5. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

1. Технология управления стратегическими рисками.
2. Общие вопросы минимизации интегральных рисков.

### **Вопрос 1. Технология управления стратегическими рисками.**

Любая организация в процессе формирования своей деятельности при создании системы управления рисками должна исходить из того, что риски могут иметь стратегическую и тактическую основу.

Стратегические риски связаны с будущим организации. В этом случае главной характерной чертой системы внутриорганизационного управления является ориентация на долгосрочную перспективу, проведение фундаментальных исследований, диверсификацию технологий, инновационную деятельность, максимальное использование творческой активности персонала.

При стратегическом планировании рисков обращается весьма существенное внимание на изменения в окружении:

- долгосрочные изменения законодательства;
- политической ситуации;
- перемены в поведении покупателей;
- появление новых конкурентов на рынках сбыта и другое.

В то же время в тактическом планировании рисков на первом плане стоят процессы, протекающие на самом предприятии, прежде всего эффективность отдельных процессов в области производства и сбыта.

Различия между тактическим и стратегическим планированием рисков особенно заметны в контексте целей предприятия.

В то время как при стратегическом планировании в центре внимания находятся миссия предприятия и создание для этого необходимых предпосылок, т.е. готовность предприятия к решению проблем будущего, в



области оперативного планирования доминирует результат, который может быть достигнут в короткий срок и который поддается измерению, такой как экономичность или рентабельность.

Для стратегического планирования играют роль такие качественные параметры, как **шансы** (получения в будущем прибыли, расширения доли рынка и т.п.), или **риски** (связанные с возникновением в будущем убытков или уменьшения доли рынка и т.д.), в то время как в области оперативного планирования доминируют четко просчитываемые величины, такие как оборот или издержки.

Выделяются несколько отличительных особенностей стратегии, которые могут быть использованы и при управлении рисками.

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, которые учитывают динамику поля рисков и продвижение по которым должно обеспечить рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы,

- во-первых, сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях,

во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией и во многом из-за рисков, которые выходят за рамки приемлемого.

3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие, причем риск «захода» с тенденции становится маловероятным.

4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности и все риски, которые откроются при составлении и реализации проекта конкретных мероприятий.

5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Стратегическое планирование рисков - это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между миссией, целями, потенциальными возможностями, рисками и шансами организации. Оно опирается на четко сформулированные программные заявления, изложение вспомогательных целей и задач и просто интуитивные представления о будущем.

Задачи планирования рисков определяются каждой организацией самостоятельно в зависимости от деятельности, которой оно занимается. В обобщенной форме задачи стратегического планирования рисков любой организации сводятся к планированию:

1) стратегических инноваций и рисков, возможности их реализации;

- 2) издержек и потенциальных потерь предприятия, и, как следствие, их минимизации;
- 3) шансов увеличения доли рынка, увеличения доли продаж и улучшения имиджа организации;
- 4) улучшения социальной политики фирмы.

Описание или объяснение многих экономических явлений представляет собой процесс решения неточной задачи, базирующейся на субъективных оценках.

Действительно, если производственный процесс можно в известном приближении описать с помощью математических формул, внося в них время от времени определенные коррективы, то, например, при планировании хозяйственной деятельности предприятия математические методы уже не дают требуемой точности. Например, нельзя (или, во всяком случае, очень рискованно) просчитать сбыт продукции даже на ближайший период, опираясь лишь на математический аппарат.

В этом, а также во многих других, случаях нет объективного критерия, позволяющего сделать разработку стратегических планов рисков надежной.

Необходимо помнить, что если было бы возможно владеть всей опорной информацией, экономике не потребовались бы риск-менеджеры в современном понимании этого слова, да и специалисты множества других профессий.

Так как наряду с объективными данными приходится использовать субъективную информацию, то возникает потребность в соответствующем методологическом обеспечении сбора и обработки данных, в частности неформальные методы сбора данных:

1. Наглядная информация — информация, получаемая от средств массовой информации (кроме печатных органов), а также смежников, поставщиков, конкурентов.

2. Письменная информация — информация, получаемая из печатных источников периодической печати. Так же, как и наглядная, письменная информация быстро устаревает.

3. Так называемый «кабинетный промышленный шпионаж». Такая информация является наиболее ценной.

Применение количественных методов анализа и оценки рисков целесообразно в случаях устойчивой экстраполяционной направленности исследуемого явления, когда поля рисков качественно и количественно не изменяются. Иначе говоря, лишь тогда, когда можно предположить, что деятельность в прошлом имела определенную тенденцию, которую можно ожидать и в перспективе, имеющейся информации достаточно для внесения возможных корректив и выявления статистически достоверных зависимостей.

Анализируя деятельность предприятия, оценивая риски его функционирования, аналитик не всегда располагает надлежащей информацией, а иной раз высшее руководство фирмы попросту не понимает

сложных методов количественной оценки рисков, что в любом случае требует применения качественных методов.

Качественные методы анализа и оценки рисков предполагают обращение к мнению экспертов - людей наиболее компетентных по исследуемым вопросам; здесь одним из наиболее перспективных является рейтинговый метод.

Процесс реализации стратегии рисков обычно разделяют на два больших этапа:

1) процесс стратегического планирования рисков - выработка набора стратегий устойчивого развития в условиях нестабильности, начиная от набора базовых стратегий деятельности предприятия и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами. Планирование рисков предусматривает набор альтернативных стратегий и предложений по переходу от одной стратегии к другой в случае проявления определенных рисков;

2) процесс стратегического управления - реализация определенной стратегии во времени с мониторингом рисков и переходом (переформулированием при необходимости) стратегий в свете новых обстоятельств.

Пример. *Конкуренция - борьба между участниками рынка (конкурентами) за более выгодные условия производства и сбыта товаров (или покупки ресурсов), осуществляемая в различных формах и различными способами, преимущественно экономическими, в целях получения наибольшей прибыли.*

*Конкурентная борьба при умелом ее использовании является важным инструментом достижения поставленных целей в рисконланах.*

*Оградиться от конкуренции других организаций предприятие может, разработав свою уникальную технологию планирования материальных ресурсов, производства и сбыта. Поиск технологии состоит в выборе более доступного, дешевого и качественного сырья, нежели сырье, используемое другими. Технологию вообще можно трактовать как метод решения задач предприятия, способ ведения предпринимательской деятельности.*

*Как найти технологию, которая в наибольшей степени будет отвечать целям предприятия, сфере его деятельности, накопленному опыту, да еще при этом будет отличать данное предприятие от всех других предприятий?*

*В таком случае помогают собственные разработки (НИОКР) или самостоятельные усовершенствования. Бели же фирма сама не способна разработать уникальную технологию применения сырья или его закупки, можно обратиться к рынку технологий.*

*На конкурентном рынке ресурсов основной целью фирмы является применение редких технологий, позволяющих успешно использовать сырье; не пользующееся спросом в других фирмах.*

*Если такой подход невозможен, фирма на конкурентном рынке ресурсов должна пытаться достичь преимущества перед поставщиками путем обеспечения такой репутации фирмы, как стабильность, долговременность и надежность. Если фирма не задерживает выплаты за сырье, то она обеспечивает себя достаточным количеством надежных поставщиков.*

Стратегическое планирование рисков - систематизированный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении. В то же время оно есть искусство прогнозирования, исследования, расчета и выбора альтернатив.

Стратегии предприятий должны быть построены по иерархическому принципу. При этом уровни стратегий, комплексность, их интеграция очень различны в зависимости от типа и размера предприятия. Так, простая организация может иметь один набор стратегий, а сложная — несколько наборов на различных уровнях действия.

Концептуальная модель стратегического рископлана позволяет определить следующие этапы составления стратегического плана рисков предприятия.

1. Анализ окружающей среды:
  - а) внешняя среда;
  - б) внутренние возможности.
2. Определение политики предприятия (целеполагание) и, прежде всего, в области управления рисками.
3. Формулирование стратегии и выбор альтернатив как минимум включает:
  - а) стратегии и риски маркетинговой деятельности;
  - б) стратегии и риски, связанные с денежными потоками (финансовые риски);
  - в) стратегии и риски научно-технической деятельности;
  - г) стратегий и риски производственной деятельности, включая риски аварий и катастроф;
  - д) стратегии и риски социальной сферы;
  - е) стратегии организационных изменений и прежде всего инновационные риски, связанные с «человеческим фактором»;
  - ж) стратегии и экологические риски.

## **Вопрос 2. Общие вопросы минимизации интегральных рисков.**

*Если принять за основу определение интегрального риска, что **риск** - осознанная опасность действия или бездействия в различных вариантах поведения, в том числе экономического, влекущая за собой возможность потерь, сам собой напрашивается вывод о взаимосвязи различных вариантов экономических решений и необходимости их сравнения и сопоставления.*

Однако на самом деле задача осложняется тем, что многие из рисков взаимосвязаны и влияют друг на друга (особенно в деятельности малого предпринимательства).

Реакции организации на риск и возможные способы снижения рисков обычно объединяют в пять больших групп. Это:

- 1) избежание риска,
- 2) принятие риска на себя,
- 3) сокращение потерь,
- 4) трансферт (передача) рисков другому хозяйствующему субъекту
- 5) страхование.

**1. Избежание риска.** В практике работы компании существуют крупные риски, уменьшить которые бывает просто невозможно, - это риск банкротства, риск возникновения обвинения в причинении ущерба и т.п. Даже если такие риски могут быть частично уменьшены, это практически не снижает опасности последствий их реализации. Поэтому наилучшим методом работы с ними может быть попытка вообще избежать всех возможностей их возникновения, т.е. уклонение от опасностей как структурных характеристик соответствующих рисков. В этом и состоит *метод отказа от риска (Risk avoidance)*.

Применение указанного метода означает, что причины возникновения крупных катастрофических для фирмы убытков ликвидированы. Поэтому целью и сутью использования данного метода управления рисками является создание таких производственно-хозяйственных условий, при которых шанс возникновения соответствующих убытков заранее ликвидирован. Иначе говоря, данный способ уменьшения возможных потерь от риска - это исключение для организации контактов с собственностью, видом деятельности или лицами, с которыми этот предполагаемый риск связан.

Примерами использования метода отказа от риска являются прекращение производства определенной продукции, отказ от сферы бизнеса, в которой такие риски присутствуют, и выбор новых, в которых данные риски отсутствуют. Применяя этот метод, компании предпочитают избегать рисков, нежели пытаться получить прибыль в условиях большей неопределенности.

Этот метод управления рисками является особенно эффективным, когда велика вероятность возникновения убытков (реализации рисков) и возможный размер убытка. Избежание рисков ситуаций в этом случае является наилучшей и единственной практической альтернативой. Метод применяется к разным типам рисков (однородным и неоднородным, единичным и массовым), так как независимо от конкретных значений параметров однородности и количества рисков размер возможного ущерба все равно для фирмы является большим и нежелательным.

Пороговые значения вероятности и/или размера возможного ущерба, используемые для применения этого метода, отсекают те риски, которые не являются приемлемыми даже после использования других методов. Иными

словами, метод употребляется в отношении рисков, параметры которых (вероятность и/или размер возможного ущерба) превышают указанные пороговые значения соответствующих показателей. Данный метод также способствует достижению граничного значения рискового капитала по портфелю рисков за счет исключения катастрофических рисков.

Решение об отказе от конкретного риска может быть принято как на стадии подготовки решения, так и путем отказа от деятельности, в которой фирма уже принимает участие, если выясняется, что реальный риск оказался выше предполагаемого. Большинство решений об избежании риска принимается на стадии подготовки и принятия решения, так как отказ от деятельности, в которой организация уже принимает участие, часто влечет за собой финансовые и иные потери для фирмы, а часто вообще не возможен в связи с контрактными обязательствами.

Такой способ реакции на вероятный интегральный риск является наиболее простым и радикальным. Он позволяет полностью избежать возможных потерь, хотя и не позволяет получить предполагаемую прибыль, связанную с рискованной деятельностью. Поэтому, принимая решение об отказе от рискованной операции, следует учитывать следующее:

- полное избежание риска может быть просто невозможным или маловероятным, особенно для малых фирм;
- предполагаемая прибыль от принятия рискованного решения может значительно превысить возможные потери. В таких ситуациях избежание риска как возможный вариант решения не рассматривается;
- избежание одного вида риска может привести к возникновению других видов риска. Например, отказ от риска, связанного с авиаперевозками ставит перед организацией проблему принятия риска в связи с автомобильными или железнодорожными перевозками.

Таким образом, отказ от рискованных операций применим лишь в отношении наиболее серьезных и крупных рисков.

**2. Принятие риска на себя.** Очевидно, что не всегда можно избежать рисков. Чаще всего производственным организациям приходится принимать риск на себя. В случае если риска невозможно избежать, должны быть рассмотрены и подвергнуты оценке два возможных варианта: возможность наступления самого риска и определение цены возможных потерь.

Необходимо обратить внимание, что некоторые риски принимаются фирмой на себя, так как содержат возможность получения дополнительной прибыли, другие риски принимаются организацией, так как они неизбежны. Существует еще один подход: **игнорирование** риска. Этот вариант возникает, если руководство фирмы не имеет достаточно информации или не задумывается о существовании риска в принятом решении.

При принятии риска на себя следует иметь в виду следующие возможные потери:

- потери постоянного характера, которые легко можно предвидеть. При этом часто повторяющиеся мелкие потери следует учитывать как «нормативные», и учитывать их надо как «оперативные расходы»;

- потери, которые вызываются единичными, статическими рисками, тоже следует выделять из предсказуемых потерь. Обычно такие риски несут значительный размер возможных потерь, но они не поддаются статистической оценке, поэтому могут управляться другими способами, отличными от «метода принятия риска на себя» (чаще всего страхованием).

Суть данного состоит в проведении превентивных мероприятий, направленных на снижение вероятности наступления неблагоприятного события. Это означает, что данные меры будут влиять на такую характеристику риска, как уязвимость соответствующего объекта или субъекта.

Примерами конкретных мероприятий, направленных на снижение вероятности возникновения ущерба, могут служить обучение водителей с учетом требований безопасности, стандартизация продуктов и услуг, использование в строительстве негорючих материалов, проведение учений, использование плакатов, предупреждающих о химической опасности, и т.д.

Применение этого метода оправдано в случаях, если:

▶ вероятность реализации риска, т.е. вероятность наступления убытка, достаточно велика (именно на ее снижение и направлено применение метода);

▶ размер возможного ущерба, как правило, небольшой (в противном случае целесообразно использование других методов управления риском).

Использование данного метода управления рисками связано с разработкой и внедрением программы превентивных мероприятий, выполнение которой должно контролироваться и периодически пересматриваться (с учетом произошедших изменений).

Предупреждение убытков благодаря соответствующим превентивным мероприятиям уменьшает частоту их возникновения. Поэтому чаще всего для их оценки используются ограничения на вероятность возникновения ущерба. Однако применение превентивных мер обоснованно только до тех пор, пока стоимость их проведения меньше выигрыша, обусловленного этими мероприятиями. Следовательно, уменьшение потенциального ущерба также употребляется для анализа целесообразности включения метода в программу превентивных мероприятий, но опосредованно, с учетом эффективности и бюджетных ограничений. При этом оценить эффект порой бывает трудно, поскольку некоторые превентивные меры могут оправдать себя лишь спустя достаточно длительный период времени.

*Один из подходов к принятию риска на себя - это сдерживание возможных потерь «в пределах определенной базы». Пока потери не достигнут определенной величины, они автоматически покрываются из ресурсов организации. При этом к ним не применяется никаких иных управленческих воздействий.*

В чем достоинства и недостатки такого подхода?

Очевидное достоинство решения «удержания потерь в пределах определенной базы» - его простота и низкие операционные расходы: ограниченное число записей; не требуются услуги специалистов по анализу и управлению экономическими рисками. В случае если потери невелики и не очень часты, то большие расходы на административную и бумажную работу могут сами по себе исключать все альтернативные подходы.

Существенным недостатком принятия решения «удержание потерь в пределах определенной базы» заключается в том, что величина возможных потерь может перестать поддаваться управлению. Практика показывает, что большинство возможных потерь, если их постоянно компенсировать по мере возникновения, будут расти до тех пор, пока по отношению к ним не будут приняты какие-либо управленческие воздействия. Так, с точки зрения управления рисками «покрытие потерь в пределах базы» должно сочетаться с адекватной программой предотвращения возможных потерь или контроля за ними.

Если рискованные потери нерегулярны и значительны по объему, покрывать их по мере возникновения из рабочего капитала фирмы, особенно малой фирмы, не представляется возможным. Для этого целесообразно создание специальных резервных фондов. Цель создания таких резервных фондов — покрытие возможных потерь без сокращения или утраты функционирующего капитала и получение запланированного дохода. Наличие у фирмы специальных резервных фондов позволяет и регулировать отрицательный эффект крупных рискованных убытков.

Создавая фонд покрытия рисков, следует учитывать, что рискованные потери могут происходить чаще, чем предполагалось, или до того, как фонд аккумулирует все необходимые средства. Поэтому в рамках резервного фонда организации желательно создать внутренний резерв на непредвиденные обстоятельства.

Конечно, чисто психологически трудно оставить часть «работающих» денег вне бизнеса, где они могут приносить прибыль. Но резервные ликвидные активы (деньги и надежные ценные бумаги), хотя и не приносят прибыли, но гарантируют функционирующий капитал от потерь, особенно в условиях нестабильности

**3. Сокращение возможных потерь** может быть достигнуто:

- путем повышения точности предсказания возможных потерь (развитие методов сбора информации и оценки риска, развития математического аппарата и т.п.);
- риски уменьшаются при таких способах ведения бизнеса, которые позволяют полнее использовать имеющиеся в этой области знания.

С точки зрения совершенствования управления рисками наибольший интерес представляет именно второй путь сокращения возможных потерь. Здесь практический интерес представляет использование двух методов: сегрегация (разделение) активов и комбинация (объединение) активов



**Разделение активов** - нередко сокращает размер возможных потерь при наступлении риска. Суть этого метода заключается в максимальном сокращении возможных потерь за одно событие.

Активы могут быть разделены путем:

- 1) физического разделения самих активов по применению;
- 2) разделения активов по собственности.

Примером первого способа разделения активов может служить хранение свободных денежных средств организации в различных банках или хранение взрывоопасных веществ в небольших количествах в различных зданиях и бункерах.

Примером второго способа может служить применение некоторых финансовых и правовых операций: собственность записывается на различные организации, входящие в корпорацию или на трастовые фирмы, созданные для подобных целей.

**Объединение или комбинация активов** также делает потери или выигрыши более предсказуемыми, так как сокращается число единиц, подверженных экономическому риску, находящихся под контролем одной коммерческой организации. Комбинация активов может происходить на базе концентраций бизнеса путем внутреннего роста (например, увеличения парка автомобилей). Но может происходить на базе централизации бизнеса, т.е. при слиянии двух или более коммерческих фирм (новая коммерческая организация, как правило, будет иметь больше активов, больше работников и т.д.). Стремление к сокращению потерь нередко бывает основной причиной слияния фирм, особенно в условиях неблагоприятной конъюнктуры.

Еще один способ уменьшения рисков - **метод разделения риска**

Сущность метода разделения риска состоит в создании такой ситуации на фирме, при которой ни один отдельный случай реализации риска (возникновения ущерба) не приводит к серии новых убытков. Это достигается за счет изменения подверженности риску, т.е. количественной характеристики носителя (носителей) риска, которому может быть нанесен ущерб.

Практическое использование этого метода управления риском на уровне фирмы возможно в двух формах:

- *дифференциация (отделение) рисков*. Такой подход предполагает пространственное разделение источников возникновения убытков или объектов, которым может быть нанесен ущерб. Примером первого типа является выделение разных производственных площадок (продукция выпускается не в одном большом цехе, а в двух, меньших по размеру, расположенных на отдаленных друг от друга площадках), так что авария, произошедшая на одной площадке, не повлияет на возникновение ущерба на другой. Примером второго типа может служить установка специальных дверей и перегородок в больших помещениях с целью воспрепятствовать распространению пожара;

- дублирование наиболее значимых объектов, подверженных риску. Такими объектами могут быть документация или иная информация, виды деятельности фирмы, оборудование, являющееся ключевым для систем жизнеобеспечения предприятий или для продолжения операций, запасы полуфабрикатов и/или готовой продукции. Соответственно на уровне конкретных мер такой подход будет представлять собой хранение копий важных документов в особо защищенных местах, создание дублирующих друг друга производственных участков, дополнительных складов, которые расположены в отдалении от основных, и т.п.

Данный метод применим к любым видам рисков, если только для них возможно разделение риска.

**4. Трансферт (передача) риска** - способ управления экономическим риском. Как правило, трансферт риска осуществляется на основе купли-продажи риска.

Существует два метода трансферта (передачи) экономического риска; первый - путем заключения контракта; второй - через организационную форму бизнеса.

**Первый метод** реализуется путем заключения следующих типов контрактов:

**1. Строительные контракты.** При заключении подобного контракта риск за увеличение стоимости строительства или опоздание в сооружении объекта берет на себя строитель. К рискам, с которыми сталкивается строитель и которые увеличивают стоимость объекта, относятся: задержки в поставке материалов, плохая погода, забастовки, низкая квалификация строителей, воровство материалов и др. Контракт может включать также штрафы за опоздание в сдаче готового объекта или его частей, за физические повреждения конструкций объекта до его полной сдачи заказчику в период строительства и др. Кроме того, учитываются риски, непосредственно связанные с процессом строительства.

**2. Аренда** — широко используемый метод передачи рисков. Часть рисков, связанных с арендованным имуществом, остается за собственником: полностью (например, риск физических повреждений собственности, увеличение налогов на собственность) или частично (риск снижения коммерческой ценности объекта лежит на арендаторе лишь в пределах срока аренды). Однако весомая часть рисков может быть передана путем специальных условий в договоре аренды.

Преимущество арендатора при долгосрочной аренде заключается в том, что снижается в долгосрочной перспективе его риск остаться без места для осуществления бизнеса.

Возможное решение, снижающее риск собственника, - фиксированная арендная плата или установление арендной платы в процентах к доходам арендатора, но не ниже определенной фиксированной суммы.

Передача статических рисков арендатору возможна путем указания в договоре ответственности арендатора за физическое повреждение

арендуемой собственности, нанесенное как самим арендатором, так и третьей стороной или силами природы.

**3. Контракты на хранение и перевозку грузов.** В этом случае объем передаваемых рисков зависит от статуса сторон и договора между ними. Договор на перевозку и хранение груза в основном принимает на себя транспортная компания, но она не несет ответственности за снижение рыночной цены товара, даже если подобное падение цены вызвано задержкой в доставке груза, если сроки доставки его специально не оговариваются. Передача риска определяется в данном случае, во-первых, индивидуальным договором и, во-вторых, законодательством об ответственности перевозчика.

Другой вариант передачи риска — договор на консигнацию товара. Владелец товара при заключении подобного контракта избегает ряда рисков, в основном статических, связанных с изменением рыночной конъюнктуры.

Возможно соглашение между оптовым торговцем и производителем или между розничным и оптовым торговцами о возврате части непроданных товаров, соглашение о том, кто несет ответственность за рыночный риск.

**4. Контракты на продажу, обслуживание, снабжение.** Контракты, связанные с распространением товаров и услуг, также открывают возможности для передачи рисков. Производитель или дистрибьютор обычно предлагает потребителям гарантию устранения дефектов либо замены недоброкачественного товара. При этом потребитель, приобретая товар или услугу, перекладывает риски, связанные с их эксплуатацией, на производителя (дистрибьютора) на весь период гарантии.

Другие виды контрактов, связанных с передачей риска: договор о поставках товара на условиях поддержания неснижаемого остатка товара на складе; договор об аренде оборудования с обязательством арендодателя о его техническом обслуживании и текущем ремонте; договор на сервисное обслуживание техники.

**5. Контракт - поручительство.** В подобном контракте фигурируют: поручитель, принципал и кредитор. Поручитель дает гарантии кредитору, что долг принципала будет возвращен в любом случае. Принципал тоже обязуется возратить долг, но доля риска, которую принципал не может покрыть сам, переносится на поручителя. Исходный риск, таким образом, несет принципал в солидарной ответственности с поручителем.

Поручителем может быть физическое или юридическое лицо, но в основном этим занимаются организации, специализирующиеся на сделках поручительства. Подобные организации обычно управляются страховыми компаниями, и многие из них занимаются страховым бизнесом. Поручительство организации обычно считается более надежным, чем поручительство физического лица, даже если в финансовом отношении они схожи.

Кредитор из сделки поручительства извлекает двойную выгоду: осуществляет передачу рисков и предотвращает возможные потери. Выгода принципала в том, что он получает кредит, который не мог бы получить без поручительства.

Существуют еще некоторые стандартные методы передачи риска. Среди них, во-первых, следует выделить **хеджирование**.

**Хеджирование** - это операции, как правило, на валютных биржах, позволяющие застраховаться от неблагоприятного изменения валютного курса. Различают хеджирование покупкой (хеджирование на повышение) и хеджирование продажей (хеджирование на понижение). Первый способ хеджирования связан с покупкой фьючерсного контракта; он страхует покупателя от возможного повышения курса в будущем, а второй способ связан с продажей фьючерсного контракта; он страхует продавца от возможного будущего снижения валютного курса. Этот метод возможен лишь в отношении динамических рисков и не может быть применен к рискам статическим.

Существует еще одна группа хозяйственных рисков — кредитные риски. Эти риски являются частично статическими, частично динамическими. Кредитные риски могут быть переданы несколькими путями. Поручительство само по себе является одним из способов передачи кредитных рисков. Существуют формы гарантий, которые мало чем отличаются от поручительства.

Еще один путь передачи кредитных рисков — продажа требований (исков), или так называемая «продажа долгов».

Управление кредитными рисками — это центральная проблема самого кредитования.

Управление кредитами осуществляется отдельно от статических и большинства динамических экономических рисков коммерческих фирм. Этот способ требует отдельного исследования и не будет рассматриваться в данной работе.

**Второй принципиальный метод передачи экономического риска — это передача риска через организационную форму бизнеса.**

Передача хозяйственных рисков в корпорациях. Ограниченная ответственность корпораций как форма организации бизнеса может рассматриваться как средство управления возможными потерями. Но главное значение эта форма имеет как инструмент передачи риска. Возможные потери, превышающие активы корпорации, несут скорее кредиторы бизнеса, чем его владельцы.

Другой способ передачи экономического риска посредством организации корпорации — это передача экономического риска от нескольких лиц, которые активно руководят фирмой, ко многим, являющимся акционерами. Акционеры в свою очередь могут эффективно передавать хозяйственный риск.

**5. Страхование** — наиболее удобный и распространенный способ. Строго говоря, страхование можно отнести и к способам сокращения риска, и к методам передачи рисков. Однако есть смысл его выделить, учитывая значение, которое имеет страхование в современном бизнесе с точки зрения сокращения возможных потерь фирмы.

## **8. Тема 6. РИСК - МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ**

1. Сущность и содержание риск-менеджмента.
2. Организация риск-менеджмента.
3. Стратегия риск-менеджмента.

### **Вопрос 1. Сущность и содержание риск-менеджмента.**

Риск-менеджмент представляет собой систему управления риском и экономическими отношениями, возникающими в процессе этого управления.

Риск-менеджмент включает в себя стратегию и тактику управления.

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

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

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

Объектом управления в риск-менеджменте являются риск, рискованные вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска.

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

*В риск-менеджменте главную роль играет получение* надежной и **достаточной** в данных условиях **информации**, так как оно позволяет принять конкретное решение по действиям в условиях риска.

Риск-менеджмент выполняет определенные функции. Различают два типа функций риск-менеджмента:

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

К функциям объекта управления в риск-менеджменте относится организация:

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

К функциям субъекта управления в риск-менеджменте относятся:

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

**Прогнозирование** в риск-менеджменте представляет собой разработку на перспективу изменений финансового состояния объекта в целом и его различных частей. **Прогнозирование** - это предвидение определенного события. Оно не ставит задачу непосредственно осуществить на практике разработанные прогнозы. Особенностью прогнозирования является также альтернативность в построении финансовых показателей и параметров, определяющая разные варианты развития финансового состояния объекта управления на основе наметившихся тенденций.

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

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

заданных параметров. Регулирование охватывает главным образом текущие мероприятия по устранению возникших отклонений.

**Координация** в риск-менеджменте представляет собой согласованность работы всех звеньев системы управления риском, аппарата управления и специалистов.

**Стимулирование** в риск-менеджменте представляет собой побуждение финансовых менеджеров и других специалистов к заинтересованности в результате своего труда.

**Контроль** в риск-менеджменте представляет собой проверку организации работы по снижению степени риска. Посредством контроля собирается информация о степени выполнения намеченной программы действия, доходности рискованных вложений капитала, соотношении прибыли и риска, на основании которой вносятся изменения в финансовые программы, организацию финансовой работы, организацию риск-менеджмента. Контроль предполагает анализ результатов мероприятий по снижению степени риска.

Риск-менеджмент может выступать в качестве самостоятельного вида профессиональной деятельности. Этот вид деятельности выполняют профессиональные институты специалистов, страховые компании, а также финансовые менеджеры, менеджеры по риску, специалисты по страхованию.

## **Вопрос 2. Организация риск-менеджмента.**

**Риск-менеджмент по экономическому содержанию** представляет собой систему управления риском и финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления.

Как система управления, **риск-менеджмент включает в себя**:

- процесс выработки цели риска и рискованных вложений капитала,
- определение вероятности наступления события, выявление степени и величины риска,
- анализ окружающей обстановки, выбор стратегии управления риском,
- выбор необходимых для данной стратегии приемов управления риском и способов его снижения.

Организация риск-менеджмента представляет собой систему мер, направленных на рациональное сочетание всех его элементов в единой технологии процесса управления риском.

**Цель риска** - это результат, который необходимо получить. Им может быть выигрыш, прибыль, доход и т. п.

**Любое действие, связанное с риском, всегда целенаправленно**, так как отсутствие цели делает решение, связанное с риском, бессмысленным. Цели риска должны быть четкими, конкретизированными и сопоставимыми с риском и капиталом.

Следующим важным моментом в организации риск-менеджмента является получение информации об окружающей обстановке, которая необходима для принятия решения в пользу того или иного действия.

**Управление риском** означает правильное понимание степени риска, который постоянно угрожает людям, имуществу, финансовым результатам хозяйственной деятельности.

Под **стоимостью риска** следует понимать фактические убытки предпринимателя, затраты на снижение величины этих убытков или затраты по возмещению таких убытков и их последствий. Правильная оценка финансовым менеджером действительной стоимости риска позволяет ему объективно представлять объем возможных убытков и наметить пути к их предотвращению или уменьшению, а в случае невозможности предотвращения убытков обеспечить их возмещение.

Для управления риском могут создаваться специализированные группы людей, например сектор страховых операций, сектор венчурных инвестиций, отдел рискованных вложений капитала (т. е. венчурных и портфельных инвестиций) и др.

Особую роль в решении рискованных задач играют интуиция менеджера и инсайт.

**Интуиция** представляет собой способность непосредственно, как бы внезапно, без логического продумывания находить правильное решение проблемы. Интуитивное решение возникает как внутреннее озарение, просветление мысли, раскрывающее суть изучаемого вопроса.

**Инсайт** — это осознание решения некоторой проблемы. Субъективно инсайт переживают как неожиданное озарение, постижение. В момент самого инсайта решение осознается очень ясно, однако эта ясность часто носит кратковременный характер и нуждается в сознательной фиксации решения.

Риск-менеджмент имеет свою **систему правил и приемов для принятия решений в условиях риска**:

1. Нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал.
2. Надо думать о последствиях риска.
3. Нельзя рисковать многим ради малого.
4. Положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения.
5. При наличии сомнений принимаются отрицательные решения.
6. Нельзя думать, что всегда существует только одно решение.

Реализация первого правила означает, что прежде, чем принять решение о рискованном вложении капитала, финансовый менеджер должен:

- 1) определить максимально возможный объем убытка по данному риску;
- 2) сопоставить его с объемом вкладываемого капитала;



3) сопоставить его со всеми собственными финансовыми ресурсами и определить, не приведет ли потеря этого капитала к банкротству данного инвестора.

Объем убытка от вложения капитала может быть равен объему данного капитала, чуть меньше или больше его.

Реализация второго правила требует, чтобы финансовый менеджер, зная максимально возможную величину убытка, определил бы, к чему она может привести, какова вероятность риска, и принял решение об отказе от риска (т. е. от мероприятия), принятии риска на свою ответственность или передаче риска на ответственность другому лицу.

Действие третьего правила особенно ярко проявляется при передаче риска, т. е. при страховании. В этом случае он означает, что финансовый менеджер должен определить и выбрать приемлемое для него соотношение между страховым взносом и страховой суммой. Страховой взнос — это плата страхователя страховщику за страховой риск. Страховая сумма — это денежная сумма, на которую застрахованы материальные ценности, ответственность, жизнь и здоровье страхователя.

Реализация остальных правил означает, что в ситуации, для которой имеется только одно решение (положительное или отрицательное), надо сначала попытаться найти другие решения. Возможно, они действительно существуют. Если же анализ показывает, что других решений нет, то действуют по правилу «в расчете на худшее», т. е. если сомневаешься, то принимай отрицательное решение.

При разработке программы действия по снижению риска необходимо учитывать психологическое восприятие рискованных решений. Принятие решений в условиях риска является психологическим процессом. Поэтому наряду с математической обоснованностью решений следует иметь в виду проявляющиеся при принятии и реализации рискованных решений психологические особенности человека: агрессивность, нерешительность, сомнения, самостоятельность и др.

Неотъемлемым этапом организации риск-менеджмента является организация мероприятий по выполнению намеченной программы действия, т. е. определение отдельных видов мероприятий, объемов и источников финансирования этих работ, конкретных исполнителей, сроков выполнения и т. п.

Важным этапом организации риск-менеджмента являются контроль над выполнением намеченной программы, анализ и оценка результатов выполнения выбранного варианта рискованного решения.

### **Вопрос 3. Стратегия риск-менеджмента.**

**Стратегия** представляет собой искусство планирования, руководства, основанного на правильных и далеко идущих прогнозах.

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

**В стратегии риск-менеджмента применяются следующие правила:**

- максимум выигрыша;
- оптимальная вероятность результата;
- оптимальная колеблемость результата;
- оптимальное сочетание выигрыша и величины риска.

Сущность **правила максимума выигрыша** заключается в том, что из возможных вариантов рисковых вложений выбирается вариант, дающий наибольшую эффективность результата (выигрыш, доход, прибыль) при минимальном или приемлемом для инвестора риске.

Сущность **правила оптимальной вероятности результата** состоит в том, что из возможных решений выбирается то, при котором вероятность результата является приемлемой для инвестора, т. е. удовлетворяет финансового менеджера

Применение правила оптимальной вероятности результата обычно сочетается с **правилом оптимальной колеблемости результата**, сущность которого заключается в том, что из возможных решений выбирается то, при котором вероятности выигрыша и проигрыша для одного и того же рискового вложения капитала имеют небольшой разрыв, т. е. наименьшую величину дисперсии, среднего квадратичного отклонения, вариации.

Сущность **правила оптимального сочетания выигрыша и величины риска** заключается в том, что менеджер оценивает ожидаемые величины выигрыша и риска (проигрыша, убытка) и принимает решение вложить капитал в то мероприятие, которое позволяет получить ожидаемый выигрыш и одновременно избежать большого риска.

Пример.

Имеются два варианта рискового вложения капитала. При первом варианте доход составляет 10 млн. руб., а убыток — 3 млн. руб. По второму варианту доход составляет 15 млн. руб., а убыток — 5 млн. руб. Соотношение дохода и убытка позволяет сделать вывод в пользу принятия первого варианта вложения капитала, так как по первому варианту на 1 руб. убытка приходится 3,33 руб. дохода (10 : 3), по второму варианту — 3,0 руб. дохода (15:5).

Таким образом, если соотношение дохода и убытка по первому варианту составляет 3,3 : 1, то по второму варианту — 3:1. Делаем выбор в пользу первого варианта.

Правила принятия решения рискового вложения капитала дополняются способами выбора варианта решения:

- при условии, что известны вероятности возможных хозяйственных ситуаций.

- при условии, что вероятности возможных хозяйственных ситуаций неизвестны, но имеются оценки их относительных значений.

- при условии, что вероятности возможных хозяйственных ситуаций неизвестны, но существуют основные направления оценки результатов вложения капитала.

Выбор варианта вложения капитала в условиях неопределенной хозяйственной ситуации зависит, прежде всего, от степени этой неопределенности.

Имеются три варианта принятия решения о вложении капитала:

- выбор варианта вложения капитала производится при условии, что вероятности возможных условий хозяйственной ситуации известны. В этом случае определяется среднее ожидаемое значение нормы прибыли на вложенный капитал по каждому варианту и выбирается вариант с наибольшей нормой прибыли;

- выбор варианта вложения капитала производится при условии, что вероятности возможных хозяйственных ситуаций неизвестны, но имеются оценки их относительных значений;

- выбор варианта вложения капитала производится при условии, что вероятности возможных хозяйственных ситуаций неизвестны, но существуют основные направления оценки результатов вложения капитала.

Таковыми направлениями оценки результатов вложения капитала могут быть:

1. Выбор максимального результата из минимальной величины.
2. Выбор минимальной величины риска из максимальных рисков.
3. Выбор средней величины результата.

## **9. Перечень контрольных вопросов для самостоятельной работы**

1. Риск в предпринимательстве и угроза банкротства
2. Сущность и виды предпринимательских рисков
3. Риск и капитал
4. Кредитный риск и способы его снижения
5. Кредитные операции коммерческих банков. Кредитный риск и методы управления им
6. Риск ликвидности банка
7. Кредитный риск коммерческого банка
8. Валютный риск в деятельности банковской системы
9. Виды финансовых рисков и управление ими
10. Управление процентным риском в коммерческом банке
11. Страхование предпринимательских рисков
12. Этапы процесса управления риском
13. Сценарный подход как метод анализа проектных рисков
14. Определение риска и эффективности каждой из стратегий развития фирмы
15. Предпринимательский риск виды риска, оценка фактов и способы его минимизации
16. Валютные риски и способы управления ими
17. Основные операции коммерческих банков и риски банковской деятельности
18. Управление кредитными рисками в России и зарубежный опыт

19. Управление рисками
20. Риски предприятия, методы их оценки
21. Управление рисками и маркетинг на рынках интеллектуального продукта
22. Управление финансовыми рисками в планировании деятельности предприятий реального сектора экономики

## 10. План распределение часов курса по темам и видам работ

Распределение часов курса по темам и видам работ.

| № п/п | Наименование разделов (тем) дисциплины  | Бюджет учебного времени, часов |  |                                     |              |                                     |                         |                              |
|-------|---|--------------------------------|--|-------------------------------------|--------------|-------------------------------------|-------------------------|------------------------------|
|       |   | Всего                          | В том числе аудиторные занятия по формам обучения: |                                     |              |                                     |                         |                              |
|       |   |                                | очная  |                                     | очно-заочная |                                     | заочная                 |                              |
|       |   |                                | Лек-ции  | Семи-нарские и практические занятия | Лек-ции      | Семи-нарские и практические занятия | Лек-ции (устано-вочные) | Конт-рольные работы (кол-во) |
| 1.    | Введение                                | 2                              | 2  | 0                                   | 2            | 0                                   | 2                       | 0                            |
| 2.    | Предпринимательская среда               | 6                              | 2  | 2                                   | 2            | 2                                   | 2                       | 0                            |
| 3.    | Финансовая среда предпринимательства    | 4                              | 4  | 0                                   | 4            | 0                                   | 2                       | 0                            |
| 4.    | Понятие неопределенности и рисков       | 8                              | 8  | 0                                   | 2            | 2                                   | 2                       | 0                            |
| 5.    | Управление предпринимательскими рисками | 6                              | 4  | 2                                   | 4            | 0                                   | 2                       | 0                            |
| 6.    | Технология управления рисками           | 6                              | 6  | 2                                   | 4            | 2                                   | 2                       | 0                            |
|       | Итого                                   | 32                             | 26   | 6                                   | 18           | 6                                   | 12                      | 1                            |

Кафедра может вносить изменения в примерный учебно-тематический план, в последовательность изучения учебного материала и распределение учебных часов по темам в пределах общего бюджета времени, отведенного учебным планом на изучение дисциплины. Эти уточнения отражаются в ежегодных рабочих программах преподавания дисциплины

## **11. Темы рефератов**

1. Предпринимательство как тип хозяйствования, базирующийся на инновационном поведении собственников предприятия.
2. Классификация предпринимательской деятельности по различным характерным признакам. Виды предпринимательства.
3. Сущность предпринимательской среды.
4. Внутренняя предпринимательская среда. Факторы, регулирующие формирование внутренней предпринимательской среды
5. Факторы успеха деятельности организации (фирмы).
6. Финансовая микросреда предпринимательства.
7. Теории предпринимательских рисков.
8. Предпринимательский риск виды риска, оценка фактов и способы его минимизации.
9. Оптимизация инвестирования средств.
10. Система неопределенностей.
11. Сущность и функции предпринимательских рисков.
12. Виды потерь и факторы риска.
13. Основные проявления рисков по видам для важнейших хозяйствующих субъектов.
14. Показатели риска и методы его оценки.
15. Методы построение кривых вероятностей возникновения потерь.
16. Управление предпринимательскими рисками
17. Принципы и подходы к оценке рисков.

18. Валютные риски и способы управления ими
19. Основные операции коммерческих банков и риски банковской деятельности
20. Управление кредитными рисками в России и зарубежный опыт
21. Управление рисками и маркетинг на рынках интеллектуального продукта.
22. Управление финансовыми рисками в планировании деятельности предприятий.
23. Системы принципов оценки рисков.
24. Качественное управление рисками.
25. Качественные методы анализа риска.
26. Технология управления рисками
27. Концептуальная модель стратегического рископлана.
28. Минимизация интегральных рисков.
29. Способы снижения рисков.

## **12.Глоссарий**

## 13. Рекомендуемая литература

### Нормативные документы

Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г.

Гражданский кодекс РФ, часть I от 30 ноября 1994 г.

Гражданский кодекс РФ, часть II от 26 января 1996 г.

Бюджетный кодекс РФ от 31 июля 1998 г.

Федеральный закон «О бюджетной классификации Российской Федерации» от 15 августа 1996 г. № 115-ФЗ (в ред. от 06.05.2003 г. № 53-ФЗ).

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ.

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» от 25 февраля 1999 г. № 40-ФЗ (в ред. от 21.03.2002 г. № 31-ФЗ).

Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22 апреля 1996 г. № 39-ФЗ (в ред. от 28.12.2002 г. № 185-ФЗ).

Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25 февраля 1999 г. № 39-ФЗ (в ред. от 02.01.2000 г. № 22-ФЗ).

Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 9 июля 1999 г. № 160-ФЗ (в ред. от 25.07.2002 г. № 117-ФЗ).

Федеральный закон «Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса» от 24 июня 1999 г. № 122-ФЗ.

Закон РСФСР «Об инвестиционной деятельности в РСФСР» от 26 июня 1991 г. № 1488-1 (в ред. от 10.01.2002 г. № 15-ФЗ).

### Основная

*Бланк И.А.* Финансовый менеджмент. – К.: Ника-Центр, 2002.

*Большаков С.В.* Основы управления финансами: Учеб. пособие. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2000.

*Большаков С.В.* Финансовая политика государства и предприятия: Курс лекций. – М.: Книжный мир, 2001.



Буянов В.П., Кирсанов К.А., Михайлов Л.М. Рискология (управление рисками): Учебное пособие. – 2-е изд., испр, и доп, - М.: Издательство «Экзамен», 2003.

*Ван Хорн Дж. К.* Основы управления финансами / Пер. с англ.; Гл. ред. серии Я.В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 1999.

*Ковалев В.В.* Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2001.

Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. - М.: «ИНФРА-М», 2004.

Рэдхэд К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками: Пер. с англ. -М.: «ИНФРА-М», 2005.

Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: Теория и практика. – М.: Перспектива, 2007.

Уткин Э.А. Риск-менеджмент: Учебник. - М.: Изд. ЭКМОС, 2005.

Хохлов Н.В. Управление риском: Учебное пособие. - М.: ЮНИТИ, 2004.

Финансовый бизнес-план: Учебное пособие/под ред. Проф. В.М.Попова. - М.: Финансы и статистика, 2004.

Финансовый менеджмент: Учебное пособие/под ред. Проф. Е.И. Шохина. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2007.

Финансовый менеджмент: Учебно-методическое пособие/под ред. Проф. Крутикова В.К. –М.: Артмедиапринт, 2007.

Финансы предприятия: Учебно-методическое пособие /под ред. Проф. Крутикова В.К. – М.: Артмедиапринт, 2007.

Чернов В.А. Анализ коммерческого риска. Под ред. проф. М.И. Баканова. - М.: «Финансы и статистика», 2003.

Чернова Г. В., Кудрявцев А. А. Управление рисками: учеб. пособие. - М. : Проспект, 2008.

Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски: Оценка, управление, портфель инвестиций. – М.: «Издательский дом и К», 2007.

Шевченко И.К. Организация предпринимательской деятельности Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004.