

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Б1.В.ДВ.03.02 Управление рисками

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки Управленческий и финансовый учет

Квалификация (степень) выпускника бакалавр

Форма обучения: очная

Оренбург 2016 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций.....	3
1.1 Лекция № 1 Риск как экономическая категория, его сущность и содержание.....	3
1.2 Лекция № 2 Риск — неизбежный фактор предпринимательской деятельности	6
1.3 Лекция № 3 Классификационные схемы факторов риска в предпринимательской деятельности.....	11
1.4 Лекция № 4 Показатели оценки предпринимательского риска.....	16
1.5 Лекция № 5 Критерии принятия рискового решения в предпринимательской деятельности	20
1.6 Лекция № 6 Риск-менеджмент в организации	27
1.7 Лекция № 7 Стратегические основы управления рисками в организации.....	32
1.8 Лекция № 8 Методы управления риском.....	38
1.9 Лекция № 9 Концептуальные подходы менеджмента риска по обеспечению финансовой устойчивости предприятия.....	45
1.10 Лекция № 10 Страхование риска.....	52
2. Методические указания по проведению практических занятий	61
2.1 Практическое занятие № ПЗ-1 Риск как экономическая категория, его сущность и содержание.....	61
2.2 Практическое занятие № ПЗ-2 Риск - неизбежный фактор предпринимательской деятельности	61
2.3 Практическое занятие № ПЗ-3 Классификационные схемы факторов риска в предпринимательской деятельности.....	62
2.4 Практическое занятие № ПЗ-4 Показатели оценки предпринимательского риска	62
2.5 Практическое занятие № ПЗ-5 Критерии принятия рискового решения в предпринимательской деятельности	62
2.6 Практическое занятие № ПЗ-6 Риск-менеджмент в организации	63
2.7 Практическое занятие № ПЗ-7 Стратегические основы управления рисками в организации	63
2.8 Практическое занятие № ПЗ-8 Методы управления риском	64
2.9 Практическое занятие № ПЗ-9 Концептуальные подходы менеджмента риска по обеспечению финансовой устойчивости предприятия	64
2.10 Практическое занятие № ПЗ-10 Страхование риска	65

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1.1 Лекция № 1 (2 часа)

Тема: «Риск как экономическая категория, его сущность и содержание»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Понятие и сущность риска.
2. Общие принципы классификации рисков.
3. Экономические риски.
4. Сущность хозяйственного риска.

1.1.2 Краткое содержание вопросов.

1. Понятие и сущность риска.

Понятие "риск" неразрывно связано с хозяйственной деятельностью человека и насчитывает столько же лет, сколько существует цивилизация.

Его существование связано с невозможностью во многих случаях со 100% уверенностью предвидеть наступление тех или иных событий, которые могут не зависеть от наших желаний, действий, поступков. Несмотря на то, что риск присутствует практически во всех сферах человеческой деятельности, точно сформулировать его определение достаточно сложно.

В общем смысле под риском понимают возможность наступления некоторого неблагоприятного события, влекущего за собой возникновение различного рода потерь (например, получение физической травмы, потеря имущества, ущерб от стихийного бедствия и т.д.).

Предпринимательская деятельность, осуществляемая в жестких условиях рыночной экономики, также не является исключением. Будет ли устойчивым спрос на новую продукцию? Какова будет стоимость акций через определенный промежуток времени? Сможет ли заемщик в срок вернуть кредит? Наступит или нет страховой случай? Точные ответы на эти и многие другие вопросы часто не могут быть известны наперед. Риск бизнеса в условиях рынка - своеобразная плата за свободу предпринимательской деятельности.

В зависимости от степени детализации и выбранного подхода могут быть сформулированы различные определения предпринимательского риска. Одним из наиболее распространенных является подход, согласно которому риск интерпретируется как возможность отклонения фактических результатов проводимых операций от ожидаемых (прогнозируемых). Чем шире диапазон возможных отклонений, тем выше риск данной операции.

При этом под результатом операции обычно понимают ее доходность (норму дохода), т.е. сумму полученных доходов, исчисленную в процентном отношении к сумме произведенных затрат.

Сформулируем важнейшее правило, на котором базируются стратегии принятия решений в условиях риска в сфере бизнеса.

Риск и доходность изменяются в одном направлении: чем выше доходность, тем, как правило, выше риск операции. В свою очередь, чем выше риск, тем большую норму доходности требуют инвесторы.

2. Общие принципы классификации рисков.

Риски могут быть классифицированы по разным признакам.

По причине (природе) ущерба, определяющей характер и механизм возникновения ущерба, что очень важно для анализа любого риска, можно выделить следующие риски.

А. Природные риски, вызванные стихийными бедствиями и природными катастрофами (наводнениями, землетрясениями, штормами, климатическими катализмами и др.).

Б. Технические риски, вызванные последствиями функционирования технических систем и/или их нарушениями (пожары, аварии, ошибки в проектно-сметной документации).

В. Риски, связанные с человеческим фактором. Это риски, связанные с ошибочными или халатными действиями персонала, которые влекут за собой возникновение ЧС.

Г. Социальные риски, под которыми подразумеваются риски возникновения таких отрицательных социальных явлений как преступность, нарушение безопасности объектов, неблагоприятные социальные внешние эффекты и др.



3. Экономические риски.

Особая группа рисков из множества имеющихся в природе классифицирована по критерию ущерба, который может быть измерен в денежном эквиваленте. Эта группа получила название – экономические риски.

С экономическим риском может сталкиваться любой субъект – отдельный человек, группа людей, производственно-хозяйственная единица (фирма, компания, банк, страховая, инвестиционная компания и т. д.), а также государство в лице органов управления.

Так, болезнь отдельного человека сопровождается дополнительными расходами на лечение и возможной потерей дохода по месту работы. Существует вероятность потерять свое имущество в результате пожара и т. д. Группа людей может сталкиваться с ущербом, который является следствием стихийных бедствий (наводнение, землетрясение, град, шторм и т. д.).

Производственной фирме может быть нанесен ущерб, обусловленный поломкой оборудования, неисправностями отопительной системы, землетрясением, ошибкой работника предприятия, в результате чего произошел выпуск некачественной продукции и т. д. Банку грозят кражи, порча оборудования или базы данных, ошибки кассира при выдаче денег, неправильное оформление документации и т. д. Страховая и инвестиционная компании могут столкнуться с фактом недостаточности средств для выполнения своих обязательств по выплатам.

Государство в лице правительства сталкивается с рисками выполнения государственного бюджета. Центральный банк как институт государства выполняет функции поддержания в равновесии денежной сферы. Система гражданской защиты борется с последствиями катастроф и стихийных бедствий. Определенные риски имеют место на уровне и региональных органов власти и местного самоуправления.

Экономический риск – это возможность случайного возникновения нежелательных убытков, измеряемых в денежном выражении. К видам экономических рисков могут быть отнесены риски, представленные на рис. 1.



Рис. 1. Виды экономических рисков

Понятие экономических рисков не охватывает лишь те риски, возникновение которых приводит к денежному ущербу (прямой экономический риск). Они включают также риски неэкономической природы (косвенные экономические риски), приводящие к ущербу, не имеющему денежное выражение, но ущерб от которых может быть оценен в денежной форме. Так, риск заболеваемости, являющийся риском неэкономической природы, связан с физиологическим ущербом, измеряемым как стоимость лечения, потери работодателя и т. п. Моральные страдания, снижение качества жизни и т. д., для которых непосредственный денежный эквивалент отсутствует, тем не менее можно оценить в экономической форме, например, через компенсирующую вариацию дохода, обеспечивающую восстановление благосостояния (полезности) или здоровье человека. Аналогичным образом может быть рассмотрена и потеря репутации субъекта, например, из-за невозврата кредита, обмана клиентов и т. п.

4. Сущность хозяйственного риска.

Понятие хозяйственного риска связано прежде всего с выбором и принятием управленческих решений на различных уровнях иерархической структуры управления: на уровне управления народным хозяйством, отраслью, подотраслью, предприятием. Риск следует считать неотъемлемой частью хозяйственной деятельности любого предприятия независимо от формы собственности. Хозяйственный риск, исходя из этого, следует определить как деятельность субъектов хозяйствования, связанную с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора.

Как социально-экономическая категория риск представляет собой неотъемлемую составляющую производственных отношений и органично входит в хозяйственный механизм.

Выявление сущности риска особенно важно в сложившейся экономической среде, которую можно охарактеризовать как "вязкую" - не только затрудняющую, но и делающую рискованными практически любые позитивные действия, направленные на достижение поставленных целей. Например, несовершенство законодательной базы и налоговой системы, управление занятостью и рынком труда обрекают трудовые коллективы на известную неопределенность в изменении внешних условий хозяйствования.

На основании данных предположений, под хозяйственным риском следует понимать сферу управленческой деятельности, связанную с определением возможных отклонений от поставленной цели, которые можно качественно и количественно охарактеризовать. Такой подход является универсальным и требует разработки негативного воздействия рисков на результаты производства, а также наличия адаптивной конкретизации методики анализа хозяйственных рисков.

1.2 Лекция № 2 (4 часа)

Тема: «Риск — неизбежный фактор предпринимательской деятельности»

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Сущность и содержание предпринимательского риска.
2. Риск-анализ основных видов экономической деятельности организации
3. Риски производственной деятельности организации.
4. Финансовые риски организации и их влияние на предпринимательство.
5. Коммерческие и посреднические риски и их роль в предпринимательской деятельности.

1.2.2 Краткое содержание вопросов.

1. Сущность и содержание предпринимательского риска.

Под предпринимательским риском понимается риск, возникающий при любых видах деятельности, связанных с производством продукции (услуг), их реализацией, товарно-денежными и финансовыми операциями, которые всегда предполагают наличие и преодоление неопределенности в ситуации неизбежного выбора.

Основной предпосылкой предпринимательского риска является наличие альтернативных вариантов, решение тех или иных вопросов развития предприятия, его эффективного функционирования.

Практическими результатами проявления риска могут быть материальные и другие потери, остатки нереализованной продукции на складе, несвоевременные поставки сырья, материалов, снижение прибыли и т.д. Это подтверждает вывод, что с одной стороны, риск – это вероятность того, что действительный доход предпринимателя окажется меньше необходимого или запланированного. Как правило, все предприниматели стараются минимизировать риск.

С другой стороны, риск в принятии решений может выражаться не только в ущербе, но и в благоприятном исходе, удаче, в получении большей прибыли, чем ожидалось. Именно для этого идут на риск предприниматели.

Поэтому «освобождение от риска» отнюдь не является целью предпринимательской деятельности.

В данном случае действует закономерность «риск-возврат», подразумевающая возможность получения больших прибылей при более высоком уровне риска.

2. Риск-анализ основных видов экономической деятельности организации.

Риск-анализ – это деятельность в сфере науки и менеджмента, состоящая из нескольких этапов научных исследований, целью которых является определение точных, достоверных характеристик риска, их обоснованности. Риск-анализ также предполагает выработку эффективных мер по снижению выявленных рисков.

Весь процесс анализа рисков можно разделить на восемь этапов, которые в свою очередь подразделяются на два уровня. Первый уровень исследования включает в себя пять последовательных этапов и сводится к обобщенной оценке всех возможных вероятностей наступления неблагоприятных ситуаций, то есть оценке рисков. Второй уровень состоит из этапов риск-анализа и предусматривает осуществление деятельности по управлению рисками, то есть весь комплекс мер по их предупреждению и сокращению.

Последовательность всех этапов анализа можно представить в виде следующей схемы (рис. 1).

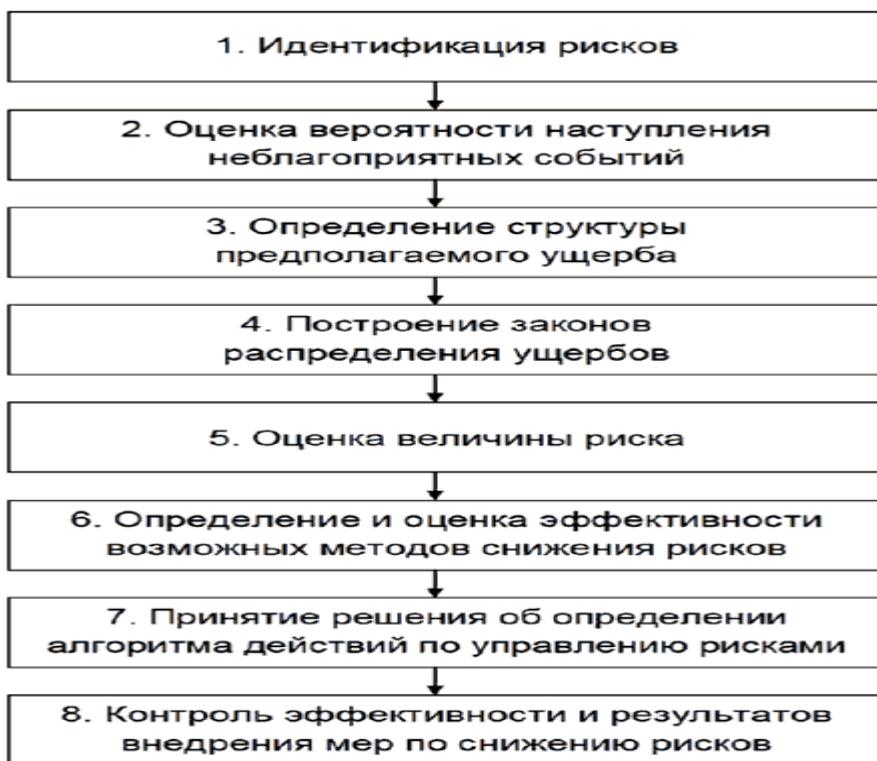


Рис. 1 – Последовательность этапов анализа рисков

Представленный алгоритм выполнения анализа рисков универсален, но каждый из этапов имеет отличительные особенности в зависимости от сферы применения исследований.

3. Риски производственной деятельности организации.

Производственная деятельность включает в себя следующие основные риски:

- риск невостребованности произведенной продукции;

- риски неисполнения хозяйственных договоров;
- риски усиления конкуренции;
- риски изменения конъюнктуры рынка;
- риски возникновения непредвиденных затрат и снижения доходов;
- риски потери имущества предприятиями;
- форс-мажорные риски.
- Рассмотрим некоторые из этих рисков подробнее.

Риски невостребованности произведённой продукции возникают вследствие отказа потребителя от произведённой продукции. Причин здесь много, но их можно подразделить на внутренние и внешние.

Внутренние причины возникают в результате плохой деятельности самого предприятия, подразделений, работников. К ним относятся:

- квалификация производственного персонала;
- организация производственного процесса (работников);
- организация снабжения предприятия материальными ресурсами;
- организация сбыта готовой продукции;
- организация рекламы произведённой продукции;
- управление предприятием;
- маркетинговые исследования рынка.

Очень важной причиной возникновения невостребованности продукции является неэффективная реклама произведённого товара или услуг.

Риск невостребованности продукции должен быть выявлен до начала производства, а не на стадии реализации.

Риски по хозяйственным договорам включают следующие риски:

- скрытые - непрогнозируемая неплатежеспособность партнёров;
- отказ заключения договора после предварительных переговоров (для исключения этого риска надо составлять протокол с определением заключаемого договора, размер материальной ответственности за неподписание договора);
- риск заключения договора на условиях, отличающихся от наиболее приемлемых и обычных для предприятия или отрасли (это возникает, в основном, в силу неопытности одного из партнёров);
- риск вхождения в договорные отношения с недееспособными или неплатежеспособными партнерами (чтобы избежать этого риска, надо тщательно проверять платежеспособность поставщиков и потребителей);
- риски задержки выполнения партнерами текущих договорных обязательств;
- риски нанесения ущерба третьим лицам (окружающей среде);
- риск заключения договоров на снабжение производства, не обеспеченного сбытом готовой продукции.

В современных условиях в производственной деятельности все более важную роль приобретают риски усиления конкуренции. Для уменьшения риска конкуренции прежде всего надо обратить внимание на следующие причины:

- утечка конфиденциальной информации по вине сотрудников или шпионажа конкурентов;
- неполная или неверная информация о конкурентах вследствие несовершенства маркетинговой политики;
- замедление внедрения нововведений, по сравнению с конкурентами;
- недобросовестность конкурентов;
- появление на рынке товаров, способных удовлетворить спрос потребителей на данный товар из других отраслей;
- появление местных конкурентов;
- экспансия зарубежных экспортёров на местном рынке. Существует ценовая, неценовая, функциональная, видовая, скоростная конкуренции. Надо производить то, что

продаётся, а не то, что производится, невзирая на имеющееся оборудование и существующий технологический процесс.

Рассмотрим риски возникновения непредвиденных затрат и снижения доходов. Риски непредвиденных затрат в первую очередь возникают из-за увеличения цен на ресурсы и услуги. Это происходит вследствие ошибок прогнозирования цен на рынке ресурсов, изменения политики цен на рынке ресурсов, изменения политики цен у поставщиков, уменьшения количества поставщиков. Кроме того, потеря прибыли происходит вследствие остановки производства, замены оборудования, внедрения новой техники, забастовок, потерь денежных активов, ценных бумаг, изменения курса ценных бумаг, принадлежащих предприятию, повышения плавающей процентной ставки кредитной линии.

Особо надо обратить внимание на штрафные санкции и судебные арбитражные издержки, которые наступают в случае экологического ущерба, ущерба жизни и здоровья людей, выпуска некачественного товара, невыполнения контрактных обязательств, судебные издержки при разбирательстве конфликтных ситуаций (проигранных).

Риск возникновения непредвиденных затрат и снижения доходов наступает, в первую очередь, в случае увеличения рыночных цен на ресурсы и услуги, выше запланированных.

4. Финансовые риски организации и их влияние на предпринимательство.

Финансовый риск предприятия — это вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери дохода или капитала при неопределенности условий осуществления его финансовой деятельности.

Под финансовым понимается риск, возникающий при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых сделок, исходя из того, что в финансовом предпринимательстве в роли товара выступают либо ценные бумаги, либо денежные средства в рублях или валюте. Финансовые риски можно разделить на:

- валютный риск;
- кредитный риск;
- инвестиционный риск.

Кредитный риск - вероятность того, что партнеры - участники контракта - окажутся не в состоянии выполнить договоренные обязательства, как в целом, так и по отдельным позициям. Различают 2 вида кредитного риска: торговый кредитный риск и банковский кредитный риск. Торговый кредитный риск возникает в финансовой деятельности предприятия в случае предоставления юридического (коммерческого) или потребительского кредита покупателям. Для поставщика товаров (услуг) данный риск заключается в способности клиента оплатить их в соответствии с договоренными обязательствами; для клиента - в состоятельности поставщика поставить (предоставить) их.

Уровень кредитного риска повышается с увеличением суммы кредита и срока, на который он берется. Подверженность кредитному риску сохраняется весь период кредитования и измеряется протяженностью периода кредитования. Потенциальные убытки при любом кредитном риске - вся сумма долга, а фактически убытки могут оказаться меньше этой суммы.

Кредитный риск может быть вызван следующими причинами:

- спадом отрасли, спадом спроса на продукцию, производимую фирмой;
- невыполнением договорных отношений партнерами фирмы;
- трансформацией активов фирмы;
- форс-мажорными обстоятельствами.

Валютные риски - риск получения убытков в результате неблагоприятных краткосрочных или долгосрочных колебаний курсов валют на международных финансовых рынках.

Подверженность данному риску определяется степенью несоответствия размеров активов и обязательств в той или иной валюте. Валютный риск может являться предметом управления для отдельных видов операций, основной или дополнительной целью которых является получение прибыли за счет благоприятного изменения валютных курсов (спекулятивные конверсионные операции с валютой).

Инвестиционный риск существует там, где инвестиции производятся из заемных средств, он состоит в том, что заемщик-инвестор будет не в состоянии погасить основной долг и (или) причитающиеся проценты из-за отсутствия ликвидных средств на счетах к моменту погашения долга или недостаточной эффективности проекта.

По виду потерь инвестиционные риски можно разделить на:

- риск упущенной выгоды - риск наступления косвенного (побочного) финансового ущерба (неполученная прибыль) в результате неосуществления какого-либо мероприятия;
- риск снижения доходности - может возникнуть в результате уменьшения размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям;
- риск прямых финансовых потерь представляет собой опасность полной или частичной потери инвестированного капитала в результате неправильного выбора вложения капитала.
- Процентные риски - риски потерь, связанные с неблагоприятным изменением процентных ставок;

Данный вид риска возникает из-за непредвиденных изменений процентной ставки на финансовом рынке (как депозитный, так и кредитный). Процентный риск приводит к изменению затрат на выплату процентов или доходов на инвестиции и, следовательно, к изменению ставки доходности на собственный капитал и на инвестируемый капитал по сравнению с ожидаемыми ставками доходности. Причиной возникновения процентного риска является изменение конъюнктуры финансового рынка под воздействием внешней предпринимательской среды, рост и снижение предложения свободных денежных ресурсов, государственное регулирование экономики и другие факторы.

В первую очередь с процентным риском сталкиваются банки и инвестиционные компании, однако данный финансовый риск соответствует фирмам, которые используют для финансирования своей деятельности банковские кредиты, а также вкладывают временно свободные денежные средства в активы, приносящие доходы в виде процентов (государственные ценные бумаги, облигации предприятий, депозитные сертификаты).

5. Коммерческие и посреднические риски и их роль в предпринимательской деятельности.

Коммерческий риск — это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем. Основные причины коммерческого риска:

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

Коммерческий риск включает в себя:

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

Посредническая деятельность. Целью деятельности является извлечение прибыли из процесса оказания услуг заинтересованным участникам реальных товарно-денежных операций. Сам предприниматель здесь ничего не производит и ничего не продает. Главная задача посредника — помочь заинтересованным в сделке сторонам найти друг друга и договориться по предмету сделки.

1.3 Лекция № 3 (4 часа)

Тема: «Классификационные схемы факторов риска в предпринимательской деятельности»

1.3.1 Вопросы лекции:

1. Классификация рисков предпринимательской деятельности организации.
2. Выявление и идентификация факторов риска.
3. Основы построения системы факторов риска.

1.3.2 Краткое содержание вопросов.

1. Классификация рисков предпринимательской деятельности организации.

Риск в предпринимательской деятельности предприятия — это вероятность того, что предприятие понесет убытки или потери, если намеченное мероприятие (управленческое решение) не осуществляется, а также, если были допущены просчеты или ошибки при принятии управленческих решений.

Предпринимательский риск можно подразделить на производственный, финансовый и инвестиционный.

Производственный риск связан непосредственно с хозяйственной деятельностью предприятия. Под производственным риском обычно понимают вероятность (возможность) невыполнения предприятием своих обязательств по контракту или договору с заказчиком, риски в реализации товаров и услуг, ошибки в ценовой политике, риск банкротства.

В производственной деятельности промышленного предприятия можно выделить следующие риски:

- риск полной остановки предприятия из-за невозможности заключения договоров на поставку необходимых при данной технологии материалов, комплектующих деталей и других исходных продуктов;
- риск недополучения исходных материалов из-за срыва заключенных договоров о поставке, а также риск невозврата денежных средств, перечисленных поставщику в виде предоплат;
- риск незаключения договоров на реализацию произведенной продукции, работ или услуг, т. е. риск полной или частичной нереализации;
- риск неполучения или несвоевременного получения денежных средств за отгруженную на реализацию продукцию;
- риск отказа покупателя от полученной и оплаченной продукции или риск возврата;
- риск срыва заключенных соглашений о предоставлении займов, инвестиций или кредитов;
- ценовой риск, связанный с определением цены на реализуемую предприятием продукцию и услуги, а также риск в определении цены на необходимые средства

производства, используемое сырье, материалы, топливо, энергию, рабочую силу и капитал (в виде процентных ставок по кредитам). По некоторым расчетам, ошибка в размере цены на реализуемую продукцию на 1% приводит к потерям, составляющим не менее 1% выручки от реализации. Если спрос на данный товар эластичен, то потери могут составить 2-3%. При рентабельности продукции, составляющей 10-12%, ошибка в цене на 1% может означать потери в прибыли на 5-10%. Ценовой риск существенно возрастает в условиях инфляции;

- риск банкротства как деловых партнеров (контрагентов, реализаторов, поставщиков и т.п.), так и самого предприятия.

Финансовый риск — это вероятность наступления ущерба в результате проведения каких-либо операций в финансово-кредитной и биржевой сферах, совершения операций с ценными бумагами, т.е. риск, который следует из природы финансовых операций. К финансовым рискам относятся кредитный риск, процентный риск, валютный риск, риск упущеной финансовой выгода.

Кредитный риск связан с неуплатой заемщиком основного долга и процентов, начисленных за кредит. Процентный риск — опасность потерь коммерческими банками, кредитными учреждениями, инвестиционными фондами в результате повышения процентных ставок, выплачиваемых ими по привлеченным средствам, над ставками по предоставленным кредитам. Валютные риски отражают опасность валютных потерь, связанных с изменением курса одной иностранной валюты по отношению к другой, в том числе национальной валюты при проведении внешнеэкономических, кредитных и других валютных операций. Риск, упущеной финансовой выгода определяется вероятностью финансового ущерба, который может возникнуть в результате неосуществления какого-либо мероприятия или остановки хозяйственной деятельности.

В инвестиционной деятельности предприятия можно выделить риск инвестирования в ценные бумаги, или «портфельный риск», который характеризует степень риска снижения доходности конкретных ценных бумаг и сформированного портфеля ценных бумаг, а также риск новаторства. Новые проекты содержат три вида рисков:

- риск, связанный с техническими нововведениями;
- риск, связанный с экономической или организационной стороной производства;
- риск, определяемый «молодостью предприятия».

Риски могут быть классифицированы и по иным признакам. Так, например, выделяют риски чистые и спекулятивные, динамические и статические, абсолютные и относительные. Чистые риски означают возможность получения убытков или нулевого результата. Обычно к ним относят производственные и инвестиционные риски. Спекулятивные риски выражаются в вероятности получения как положительного, так и отрицательного результата. Финансовые риски, например, считаются спекулятивными рисками.

2. Выявление и идентификация факторов риска.

Каждое предприятие имеет свою информационную среду для определения источников хозяйственного риска, и одна из функций риск-менеджера как раз и заключаются в своевременном выявлении, группировке и ранжировании опасностей.

Важной составной частью организации работ по сбору информации и выявлению рисков является разработка специальной программы по контролю и выявлению новых рисков, которая имеет собственный бюджет и экономическое обоснование.

К основным методам получения исходной информации и выявления опасностей относятся:

1. Опросные листы. Существует два типа — стандартизованные и специализированные. Стандартизованные, или универсальные, листы разрабатываются и используются международными ассоциациями консультантов или страховщиков для унификации статистических данных и применимы для большинства предприятий.

Опросный лист включает несколько разделов, каждый из которых содержит перечень вопросов, позволяющих составить полное представление о структуре и количественных показателях описываемого объекта. Специализированные опросные листы разрабатываются для конкретных видов деятельности и стимулируют респондентов выявлять характерные для них особенности рисков.

2. Структурные диаграммы, позволяющие выявлять, прежде всего, внутренние риски, связанные с качеством менеджмента, маркетинга, организацией работы и т.д. Структурные диаграммы описывают особенности структуры предприятия и зависят от сложившегося типа управления и принципов разделения функций. В основном структурные диаграммы предоставляют возможность выявления внутренних рисков, таких как дублирование функций одного отдела другими, зависимость и концентрация, а также позволяют определить отсутствие или недостаточность хорошо налаженных связей между подразделениями.

3. Карты потоков или потоковые диаграммы выявляют основные опасности производственного процесса и позволяют примерно оценить надежность и устойчивость узловых элементов производства. В то же время, без привлечения дополнительных источников информации потоковые диаграммы не дают возможности определить степень вероятности наступления риска. Виды карт потоков делятся на три группы: описывающие отдельный технологический процесс внутри предприятия; совокупность производственных процессов и элементов управления; технологическую цепочку, в которой предприятие является отдельным звеном.

4. Инспектирование дает возможность получения дополнительной информации и проверки ее достоверности и полноты на местах. Существует практика неожиданных инспекций объектов и заблаговременного извещения. В любом случае при планировании посещения объекта прежде всего необходимо четко определить перечень задач и вопросов, которые могут быть решены либо уточнены в процессе прямой инспекции. После предварительной оценки задач и учета различных особых факторов составляется программа посещения объекта, содержащая логическую схему выявления рисков, которая позволяет не упустить что-либо существенное. Все результаты инспекции оформляются в виде отчета, в котором указывается цель обследования, дата и место проведения, краткое содержание, результаты, заключение. Эффективность инспекции зависит от умения риск-менеджера отмечать важные нюансы, которые могут быть упущены респондентами опросных листов или специалистами, осуществляющими определенные технологические операции.

5. Анализ отчетности важен для выявления финансовых, коммерческих, предпринимательских рисков. В финансовой и управлеченческой документации фиксируются все события, имеющие отношение к увеличению или уменьшению риска. Риск-менеджер, анализируя финансовые и управлеченческие документы, систематически использует всю доступную информацию для идентификации опасностей, связанных с условиями заключения договоров, эффективностью использования финансовых ресурсов предприятия и выполнением обязательств. Наличие у менеджера надежной деловой информации позволяет ему быстро принимать оптимальное финансовое или коммерческое решение, влияет на правильность таких решений и ведет к снижению потерь и увеличению прибыли. Надлежащее использование информации при заключении сделок сводит к минимуму вероятность финансовых потерь.

Результаты предпринимательской деятельности зависят не только от знания предпринимателем природы причин и факторов риска, но и от его умения в процессе идентификации установить принадлежность факторов риска. Идентификация сужает свод возможных рисков применительно к области деятельности. Важность данной фазы управления связана с тем, что идентифицированный фактор риска определяет вид риска (например процентный, валютный), а также его категорию (например известный, предвидимый или непредвидимый). Эти данные позволяют принимать заблаговременные

меры, ослабляющие степень риска. Однако необходимо учитывать, что в предпринимательской деятельности факторы риска проявляются по-разному, имеют свою специфику, а роль одних и тех же факторов риска неодинакова. Например, динамика процентных ставок кредитов центрального банка оказывает существенное воздействие на предпринимателей и организацию финансовой среды и, как правило, меньшее – на деятельность производственных предприятий.

Идентификация факторов риска может осуществляться в разрезе конкретной предпринимательской операции или для некоторой сферы деятельности предприятия. В первом случае речь идет об элементарном рисковом событии, во втором – о сложном событии, состоящем из нескольких элементарных.

Следует отметить, что одна из важнейших задач предпринимателя состоит в том, чтобы в процессе идентификации по возможности сузить круг тех факторов, назвать которые на априорной стадии анализа риска не представляется возможным. Тем самым ослабляется влияние так называемой «неполноты генерации» факторов риска. Завершением идентификации факторов риска является отнесение вызванных ими последствий к одной из трех категорий:

1. известные риски – природа факторов известна;
2. предвидимые риски – факторы риска заданы законами распределения и их параметрами;
3. непредвидимые риски – информация по факторам риска отсутствует или она очень скучна.

Известные риски – риски, последствия которых могут быть оценены с высокой степенью достоверности. Типичные примеры рисков – невыполнение работ к намеченному сроку, получение штрафов, потери части материальных ресурсов вследствие хищений и т.д. Эти риски могут быть идентифицированы в процессе анализа статистической и бухгалтерской отчетности. Действия по управлению этими рисками можно отнести к решениям, принимаемым в условиях определенности.

Предвидимые риски – это риски, возможность появления которых диктует опыт. К этой категории относят риски заключенных договоров на поставку сырья, материалов и комплектующих до завершения переговоров, а также риски заключения контрактов с потребителями, риск снижения трудового потенциала вследствие увольнения сотрудников, риск задержки поставок комплектующих и другие аналогичные риски. Эти риски могут быть идентифицированы на основе опроса экспертов. Решение на проведение предпринимательских операций с подобными рисками принимаются в условиях частичной неопределенности.

Непредвидимые риски – это те потенциальные угрозы нанесения ущерба, относительно которых нельзя спрогнозировать ни время наступления (появления), ни вероятные масштабы последствий, связанных с их возможной реализацией. Как правило, непредвидимые риски связаны с такими событиями, как изменения: в политической обстановке; позиций партнеров; вкладчиков-акционеров; в банковской политике (условий кредитования, сроков, процентных ставок и т.д.). Решения по этим рискам принимаются в условиях полной неопределенности или с использованием эвристических правил.

3. Основы построения системы факторов риска.

Помимо категорирования идентификация факторов риска дает возможность определить роль каждого вида риска в общем профиле рисков предпринимательской деятельности. Это предполагает необходимость построения, как общей системы факторов риска, так и на ее основе классификационных схем видов риска в зависимости от предназначения предпринимательских структур и специфики их деятельности.

Система факторов риска предназначена для определения потенциальной совокупности видов рисков, возникающих в процессе реализации предпринимательской

деятельности, которые могут быть сгруппированы в: классы, подклассы, группы, подгруппы, виды, подвиды и разновидности рисков

При построении системы факторов риска целесообразно учитывать следующие признаки:

1. масштаб проявления факторов риска;
2. уровень агрегирования (объединения) видов предпринимательской деятельности;
3. однозначность последствий от наступления рискового события;
4. сферу (причины) возникновения факторов риска.

В зависимости от масштаба проявления факторов различают риски на макроуровне, мезоуровне и микроуровне.

В частности на макроуровне характерны риски: страновой, экономический, фискально-монетарный, социально-политический.

Страновой риск непосредственно связан с интернационализацией предпринимательской деятельности. Он актуален для всех участников внешнеэкономической деятельности. Содержанием странового риска является возможность изменения текущих и будущих экономических, социально-политических и фискально-монетарных условий, которые влияют на способность государства, отдельных отраслей и корпораций отвечать по взятым на себя обязательствам перед иностранными кредиторами или могут прямо или косвенно ущемить права собственности зарубежных инвесторов. Причинами странового риска могут быть нестабильность государственной власти, особенности государственного устройства и законодательства, этнические и религиозные проблемы.

Экономический риск на макроуровне подразделяется на внешне- и внутриэкономический, предсказуемый и непредсказуемый. Его причинами являются: результаты общеэкономического равновесия; темпы роста ВВП; возможности выпуска конкурентоспособной на мировом рынке продукции; сочетания форм и видов собственности, организационных структур предпринимательства и т.д.

Фискально-монетарный риск представляет собой риски, связанные с государственным регулированием экономики, и включает изменения в проводимой налоговой и денежно-кредитной политике государства, а также факторы стимулирования деловой активности отраслей и фирм и т.д.

Социально-политические риски включают изменения в политической ситуации, в действующем законодательстве, социальную напряженность в обществе и т.д. На мезоуровне проявляются риски, имеющие отраслевую природу промышленный, аграрный, риск сферы обслуживания. К факторам отраслевого риска относятся стадия жизненного цикла отрасли, количество и качество ресурсов, степень конкуренции и концентрации производства, налоговый режим и др.

На микроуровне в зависимости от характера хозяйственной деятельности различают предпринимательский и инвестиционный риски.

По уровню агрегирования видов предпринимательской деятельности выделяют финансовый, коммерческий и предпринимательский риски, причем каждый вышестоящий уровень деятельности включает совокупность видов рисков нижестоящего уровня деятельности.

По признаку однозначности последствий рискового события различают чистый (статический) и спекулятивный (динамический) риски. Чистые риски подразумевают возможность отрицательного (негативного) или нулевого отклонения результата операции от ожидаемого (или среднего) значения. Напротив, спекулятивные риски предполагают возможность как положительного, так и отрицательного отклонения результата операции от ожидаемого.

В зависимости от сферы возникновения факторов различают систематические системные и несистематические несистемные риски. Систематические (рыночный, неснижаемый, недиверсифицируемый) риски практически не управляемы и связаны с

воздействием внешних факторов риска, не зависимых от субъекта предпринимательства. Несистематические (снижаемый, специфический, диверсифицируемый) риски напротив, зависят от субъекта предпринимательства и дают ему возможность широкого использования антирисковых мероприятий.

Таким образом, система факторов риска дает возможность предвидеть их, установить необходимые взаимосвязи и на этой основе разработать классификационные виды риска с учетом предназначения предпринимательских структур и специфики их деятельности.

1.4 Лекция № 4 (4 часа)

Тема: «Показатели оценки предпринимательского риска»

1.4.1 Вопросы лекции:

1. Задачи идентификации и прогнозирования рисков в предпринимательской деятельности.
2. Основные технологии исследования предпринимательских рисков.
3. Методологические основы анализа хозяйственного риска.
4. Критерии и показатели оценки хозяйственных рисков.

1.4.2 Краткое содержание вопросов.

1. Задачи идентификации и прогнозирования рисков в предпринимательской деятельности.

Прогноз и анализ потенциальных источников риска проводится с целью определения в будущем тех областей внутри и вне сферы организации предпринимательского проекта (предприятия), которые могут привести к потерям (возможно критического характера). Этот прогноз должен быть направлен как на анализ известных, ранее имевших место событий, так и на области, которые не рассматривались ранее как потенциально опасные.

Примерные последствия выбора предпринимательского проекта оцениваются средствами количественного стратегического анализа. Исходным пунктом проведения стратегического анализа является разработка сценариев эволюции внешней среды, в которой будет реализован предпринимательский проект. Эти сценарии содержат наиболее вероятные прогнозы по следующим направлениям:

- прогнозы роста рынка по каждому виду предпринимательской деятельности во всех плановых периодах;
- прогнозы доли рынка по каждому продукту и по плановых периодах;
- прогнозы продаж в натуральном и стоимостном выражении по каждому продукту и по плановом периоде;
- прогнозы прямых затрат (на определенные объемы сбыта) для каждого продукта по плановых периодах;
- прогнозы фиксированных затрат по плановым периодам.

При оценке проекта предполагается, что в рамках количественного стратегического анализа рассчитываются прогнозные состояния отдельных агрегированных статей баланса и финансовых результатов проекта по плановым периодам.

Непосредственный просмотр событий, на фоне которых происходит предпринимательская деятельность, позволяет выделить набор ситуаций, возникновение которых приведет к отклонениям от намеченных прогнозов, а через это - к изменению оценок доходности и уровня экономической безопасности предприятия (предпринимательского проекта).

К ним относятся:

- усиление деятельности основных конкурентов на интересующем предпринимателя сегменте рынка;
- вторжение на рынок зарубежных производителей;

- появление эффективных (непредвиденных) товаров-заменителей;
- существенное снижение цен конкурентами;
- кризисное состояние предприятий, основных поставщиков материалов и комплектующих;
- неплатежеспособность оптовых покупателей производимой продукции;
- непредвиденные ограничения для экспорта;
- изменения на финансовом рынке;
- изменения цен и/или условий поставки потребляемых ресурсов;
- увеличение процентной ставки за кредит;
- непредвиденная смена руководства и последующая смена целей предпринимательской деятельности;
- изменение в налоговом законодательстве;
- технологические нововведения;
- появление неожиданных исков и претензий, которые чреваты существенными финансовыми потерями.

Перечисленные выше возможные события и ситуации являются внешними источниками риска, реализация которых влияет на оценку предпринимательского проекта. В качестве внутренних источника риска выделяют возможные потери в материальной сфере, в том числе: потери машин, оборудования, зданий, сооружений, готовой продукции, сырья и материалов, энергии.

2. Основные технологии исследования предпринимательских рисков.

Технология снижения риска в бизнесе рассматривается с нескольких сторон:

1. Есть ли шанс уложиться в требования объективного (макроэкономического) поля рисков.
2. Какие необходимо принять меры по рискам, зависящим от качества предпринимательских решений.
3. Преодолеваемы ли креативные последствия риска ресурсами предприятия и прежде всего резервным фондом прибыли.

В связи с этим в первую очередь анализируются объективные риски, а затем при позитивном результате анализируются субъективные риски предпринимателя.

По каждому риску дается экспертная оценка по степени влияния на сделку (весомость) и степени неопределенности исходной информации по возможностям делового партнера, его деловой репутации, экономической состоятельности и др.

Максимальные риски выделяются и ранжируются в порядке убывания балльной оценки.

По ним выделяют факторы, которые влияют на конкретный риск. Фактором также дается балльная оценка по вышеприведенной методике, которая определяет влияние на сам риск. По наиболее значимым факторам разрабатывают необходимые мероприятия. Например, по криминальному риску выделяют фактор «грабеж министерства». По этому фактору разработаны охранные мероприятия. После чего данному фактору и в целом криминальному риску присваивают новый ранг.

Финал оценок заключается в интегрированной оценке рисков по сделке с учетом проведенных мероприятий.

Величина P_u выше 50% является неприемлемой для экономической безопасности предприятия.

3. Методологические основы анализа хозяйственного риска.

В ходе разработки стратегии предприятия концепция приемлемого риска реализуется в виде двухстадийного комплекса процедур «оценки» и «управления риском».

Оценка риска – это совокупность регулярных процедур анализа риска, идентификации источников возникновения риска, определения возможных масштабов

последствий проявления факторов риска и определения роли каждого источника в общем профиле риска данного предприятия. Оценка риска стратегии предприятия строится на всестороннем (научном, техническом, технологическом, хозяйственном, маркетинговом, социальном и т.п.) изучении предприятия и среды его функционирования как источников риска, анализе внешних и внутренних факторов риска, составление цепочек развития событий при действии тех или иных факторов риска, определении показателей оценки уровня риска, а также на установлении механизмов и моделей взаимосвязи показателей и факторов риска.

Полученные оценки уровня риска стратегии предприятия, вообще говоря, могут использоваться двояко. Во-первых, для предварительного упорядочения по критерию уровня риска вариантов стратегии или ее элементов, во-вторых, после выбора предпочтительного в некотором смысле варианта стратегического решения полученные оценки «стартового» уровня риска используются для управления риском при разработке мероприятий по уменьшению риска в ходе реализации стратегии.

Управление риском включает в себя разработку и реализацию экономически обоснованных для данного предприятия рекомендаций и мероприятий, направленных на уменьшение стартового уровня риска до приемлемого финального уровня. Управление риском опирается на результаты оценки риска, технико-технологический и экономический анализ потенциала и среды функционирования предприятия, действующую и прогнозируемую нормативную базу хозяйствования, экономико-математические методы, маркетинговые и другие исследования.

Объектом оценки и управления риском здесь являются стратегические решения предприятия, стратегический план, содержащий ряд утверждений относительно будущего развития внешней по отношению к предприятию среды, рекомендаций по образу действий руководства и коллектива предприятия, прогнозных высказываний о реакциях на планируемые стратегические мероприятия потребителей продукции, поставщиков сырья, конкурентов и др.

В реальных хозяйственных ситуациях, в условиях действия разнообразных факторов риска могут использоваться различные способы снижения уровня риска, воздействующие на те или иные стороны деятельности предприятия. Многообразие применяемых в хозяйственной практике промышленных предприятий методов управления риском можно разделить на четыре типа:

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

Для обоснованного выбора адекватного метода управления риском рассмотрим подробнее методы каждого из выделенных типов.

Методы уклонения от риска наиболее распространены в хозяйственной практике. Этими методами пользуются предприниматели, предпочитающие действовать наверняка, не рискуя. Руководители этого типа отказываются от услуг ненадежных партнеров, стремятся работать только с убедительно подтвердившими свою надежность контрагентами – потребителями и поставщиками, стараются не расширять круг партнеров и т.п. Чтобы избежать риска срыва производственной программы из-за нарушения графиков поставок сырья, материалов и комплектующих, предприятия отказываются от услуг сомнительных или неизвестных поставщиков.

Хозяйствующие субъекты, придерживающиеся тактики «уклонения от риска», отказываются от инновационных и иных проектов, уверенность в выполнимости или эффективности которых вызывает хотя бы малейшие сомнения. Так, банки, придерживающиеся «безрисковых стратегий», выдают кредиты только под конкретное обеспечение, т.е. под залог недвижимости или высоколиквидного товара и т.п.

Другие возможности уклонения от риска состоят в попытке перенести риск на какое-нибудь третье лицо. С этой целью прибегают к страхованию своих действий или *поиску «гарантов»*, полностью перекладывая на них свой риск. Страхование вероятных потерь служит не только надежной защитой от неудачных решений, что само по себе очень важно, но также повышает ответственность руководителей предприятий, принуждая их серьезнее относиться к разработке и принятию решений, регулярно проводить превентивные защитные меры в соответствии со страховыми контрактами.

В более широком плане предприятие может даже выступить с инициативой создания региональной системы страхования финансово-хозяйственных сделок и соответствующей системы перестрахования и др.



Рис. 1. Классификация методов управления риском

Вместе с тем стоит отметить, что такие популярные механизмы уклонения от риска как страхование неприменимы во многих ситуациях, с которыми сталкиваются производственные предприятия. Это прежде всего характерно для предприятий, осваивающих новые виды продукции или новые технологии, так как для таких случаев страховые компании еще не располагают статистическими данными, необходимыми для проведения актуарных расчетов, и потому не страхуют эти виды рисков. Поэтому выбор действий для снижения риска следует начинать с выяснения, является ли данный фактор риска предметом страхования или нет. При нестрахуемом риске следует обратиться к рассмотрению других методов нейтрализации риска.

Метод «поиска гаранта» используется как мелкими, так и крупными предприятиями. Только функции гаранта для них выполняют разные субъекты: первые «просятся под крыло» к крупным компаниям (например, банкам, страховым обществам, ассоциациям, фондам и т.п.), вторые – к органам государственного управления. При этом, однако, возникает вопрос, чем можно оплатить приобретаемую защищенность от рискованных ситуаций. Общего ответа, по-видимому, нет, но принцип равной взаимной полезности должен быть соблюден. Желаемого гаранта можно заинтересовать уникальными услугами, политической поддержкой, безотказной благотворительностью и т.п. – резервы фантазии неисчерпаемы. Но, как и в других случаях, важно сопоставить плату и приобретаемые выгоды. А это требует структуризации и конкретного анализа ситуации,

разработки, оценки и сопоставления вариантов обретения надежности функционирования предприятия.

4. Критерии и показатели оценки хозяйственных рисков.

Критерии, которыми полезно руководствоваться при разработке и принятии риск-решений, сводятся к следующим:

- достижению заданной цели;
- непротиворечивости нормативным актам, адекватно отображающим истинные потребности хозяйственной системы, в целом экономики;
- соответствуя содержания решения современному научно-техническому уровню производства и прогрессивному опыту;
- приложению максимума усилий по предупреждению, а в случае возникновения - по преодолению негативных последствий риск-действий;
- недопущению ущемления охраняемых законом интересов партнеров и потребителей продукции/услуг фирмы.

Выбор критериев желательно дифференцировать в зависимости от сферы экономической деятельности. Например, особенности сферы производственных технологий и инноваций предполагают использование в определенной мере специфических критериев, адаптированных к характеру решаемых задач.

Не может считаться правомерным риск-решение, если не приняты все доступные и необходимые меры по предотвращению вероятного ущерба правоохраняемым интересам партнеров. Эти меры не должны противоречить нормативным актам, общепризнанной этике хозяйствования.

В практике рисковой деятельности широко используется критерий, который поощряет выбор варианта, обеспечивающего невысокий результат, но зато в обстановке фактического отсутствия риска. Однако столь старательная предусмотрительность уменьшает не только риск, но и результативность, а вслед за этим и конкурентоспособность предприятия.

При прочих равных условиях предпочтительнее другой критерий максимакса, отражающий стремление получить максимально высокий результат, но и несущий угрозу значительных потерь. Вероятные потери определенным образом корректируются со значимостью результата, для обеспечения которого идут на риск.

Нередки случаи оценки рисковых ситуаций по одному критерию, но гораздо разумнее использовать совокупность взаимоувязанных критериев, поскольку риск есть функция множества переменных разнонаправленного действия. К тому же большинство риск-решений одновременно преследует несколько целей, характеризуемых показателями далеко не одного порядка. Правда, при многоцелевой ситуации критерии подчас объективно противоречивы, что обязывает ранжировать их для учета предпочтений при разработке вариантов решений.

1.5 Лекция № 5 (4 часа)

Тема: «Критерии принятия рискового решения в предпринимательской деятельности»

1.5.1 Вопросы лекции:

1. Система критериев принятия рискового решения.
2. Среда прямого и косвенного воздействия на предпринимательскую структуру.
3. Макроэкономическая обстановка и характер управленческой деятельности в условиях риска.
4. Управление хозяйственным риском.
5. Компенсация ущерба субъектов хозяйствования при проявлении форс-мажорных обстоятельств

1.5.2 Краткое содержание вопросов.

1. Система критериев принятия рискового решения.

Принятие рискового решения на ведение конкретной операции (сделки) в предпринимательской деятельности является заключительной процедурой на стадии анализа риска в технологии риск-менеджмента.

Объективная необходимость принятия решения вызвана многовариантностью воздействования ресурсов для реализации предпринимательской деятельности.

Содержанием процедуры принятия рискового решения есть процесс выбора одного из альтернативных вариантов действий или некоторого их подмножества для достижения поставленной предпринимателем Цели.

Выбор варианта действий осуществляется на основе определенных правил и процедур, называемых критериями принятия рискового решения. Примерами таких правил являются: максимальная прибыль при приемлемом уровне риска; оптимальное значение уровня вероятности результата предпринимательской операции при допустимых потерях и др.

Для оценки качества рискового решения используют понятие «эффективности решения». Эффективность решения есть степень соответствия реального результата предпринимательской деятельности, выполняемой в соответствии с выбранной стратегией риск-менеджмента, желаемому или степень достижения цели деятельности, выполняемой в соответствии с принятым решением.

Необходимо отметить, что априори эффективность решения носит условный характер, так как конечный результат предпринимательской деятельности будет зависеть не только от выбранного варианта, но и от организации его выполнения, текущего состояния ресурсов, появления новых непрогнозируемых причин и факторов риска, которые практически невозможно предусмотреть в принимаемом решении. Это обстоятельство вынуждает корректировать ранее принятое решение или выбрать другой вариант (способ действий), учитывающий новые условия.

Принятие рискового решения осуществляют риск-менеджер или другое лицо (руководитель), наделенные определенными правами и полномочиями и несущие всю полноту ответственности за возможные последствия. Так как ресурсы для реализации предпринимательства конечны, условия экономической среды, особенно внешней, различны и объем информации о ней ограничен, то риск-менеджер должен иметь в своем распоряжении систему критериев принятия решения.

Возможности критериев принятия рискового решения зависят от ситуации выбора, состава показателей, входящих в критерий и характеризующих рисковую ситуацию, а также допустимости корректировки содержания и структуры критерия в зависимости от оперативно поступающей информации об изменении условий среды предпринимательства или отношения субъекта к риску.

При разработке системы критериев принятия рискового решения (рисунок. 1.3) определяющим признаком являются условия выбора предстоящего варианта действия, а дополнительными признаками — число используемых частных показателей для комплексной оценки степени риска, а также количество шагов процедуры принятия решения.

Условия выбора варианта предполагаемых действий зависят от полноты и достоверности имеющейся информации о среде предпринимательства, возможностей ресурсной базы для достижения поставленной цели в предполагаемой деятельности. С этих позиций различают модели принятия решения в условиях определенности, стохастической и нестохастической неопределенности. Тем самым между критериями и показателями оценки риска устанавливаются детерминированные, стохастические или нечеткие зависимости.



Рисунок 1.3-Системы критерииев принятия рискового решения

При определенных допущениях условия неопределенности нестохастической природы могут быть сведены к условиям риска (к случайным факторам риска) с помощью рандомизации - искусственного введения случайности в ситуацию, где она отсутствует. В этих условиях в качестве критерия принятия рискового решения может использоваться принцип недостаточного основания (принцип Лапласа) или критерии, характерные для условий риска.

В условиях полной неопределенности, когда риск количественно оценить нельзя, применяют эвристические правила и приемы принятия решения в условиях риска.

По количеству показателей, используемых для оценки уровня риска, принятие рискового решения осуществляется по скалярным или векторным критериям. Если степень риска оценивается одним показателем, то решение принимается по скалярному критерию. Векторный критерий используется в том случае, если частные показатели оценки результатов деятельности свернуть в один обобщенный показатель не представляется возможным. Введение векторного критерия уровня риска накладывает требование минимального числа частных показателей и полноты.

Процесс принятия рискового решения в зависимости от количества шагов подразделяется на одношаговые и многошаговые процедуры. При одношаговой процедуре решение принимается после однократного оценивания степени риска, при многошаговой — на каждом шаге уточняется решение за счет расширения спектра подхода к оценке риска.

При выборе критерия принятия рискового решения всегда имеет место некоторый произвол. Однако можно сформулировать ряд требований, выполнение которых в какой-то мере устраниет этот произвол и облегчает выбор критерия. В частности, критерий должен:

- отражать цели деятельности и иметь физический смысл;
 - быть чувствительным к изменению параметров и показателей оценки риска, на множестве которых он задан;
 - определять некоторый порядок выбора варианта решения из множества альтернатив;
 - быть простым в применении и допускать экспериментальную проверку.

Рассмотрим особенности применения критериев выбора принятия рискового решения.

2. Среда прямого и косвенного воздействия на предпринимательскую структуру.

С целью конкретизации выбора стратегии развития, а значит и уменьшения риска допустить ошибку при прогнозировании и планировании своей деятельности, менеджеры

предприятий оценивают среду прямого и косвенного воздействия на предпринимательскую структуру.

К факторам прямого воздействия относятся:

- государственные органы (включая органы местного управления) и их предписания или законы, от выполнения которых, естественно, нельзя отказаться, а можно лишь приспособиться к их требованиям;
- партнеры и партнерские связи, под которыми понимаются как поставщики (товаров, сырья, оборудования, вспомогательных средств, капитала, трудовых ресурсов), так и потребители.;
- конкуренты — изучение тактики и стратегии конкурентов необходимо для выработки мер по сохранению своего положения на рынке или расширению на нем своего влияния;
- уровень компетентности, подготовленности, образованности предпринимателя, широта его мышления. Культура управленческой деятельности по сей день остается в России все еще на недостаточном уровне;
- имидж фирмы, т.е. представление о фирме, компании, банке, предприятии в сознании людей, не задействованных в деятельности такой организации, во внешней — по отношению к фирме — среде;
- профсоюзы, которые в российских условиях пока еще не нашли своего места в рассматриваемом нами отношении, но в других странах они относятся именно к этой категории факторов.

Среда косвенного воздействия на предпринимательскую структуру.

Под факторами косвенного воздействия понимаются внешние факторы, которые оказывают влияние на организацию лишь опосредованно (через какие-то другие факторы) или в каких-то определенных ситуациях (условиях). По отношению к таким факторам предприниматель вырабатывает соответственную тактику их учета. К ним относятся:

- политические факторы — при сохранении политической неустойчивости, к примеру, многие российские предприятия использовали тактику "бегства капиталов";
- научно-технические достижения, достаточное представление о которых дает предпринимателю возможность использовать их в деятельности всей организации, если это сулит какой-то определенный выигрыш;
- состояние экономики страны — инфляционное состояние российской экономики, к примеру, затрудняет во многом деятельность российских предпринимателей, а экономический спад в государственном секторе расширяет возможности частного сектора;
- социокультурные факторы нации, т.е. культурный, образовательный, моральный уровень населения, его ценностные ориентации и жизненные установки;
- изменения на мировом рынке — этот фактор в практике российского предпринимательства стал иметь все большее значение.

На основе анализа среды прямого и косвенного воздействия управленческая команда ориентирует экономическую деятельность предприятия с учетом постоянных изменений запросов потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременную корректировку производственной программы, отвечающей вызову со стороны окружения и позволяющей добиваться конкурентных преимуществ. Для каждого варианта из совокупности альтернативных исходов важно учитывать, какие угрозы и какие возможности содержат в себе среды прямого и косвенного воздействия. При анализе внутренних факторов важно принимать во внимание сильные и слабые стороны предприятия относительно противостояния угрозам и благоприятствования использованию возможностей из внешней среды. Очевидно, что факторы среды прямого воздействия в большей мере подвержены управлению. Поэтому задачей менеджера по

рискам является максимальная ориентация стратегии деятельности предприятия на учет факторов среды не только прямого, но и косвенного воздействия.

3. Макроэкономическая обстановка и характер управленческой деятельности в условиях риска.

В процессе преобразований, происходящих в трансформационной экономике, менеджеры и предприниматели сталкиваются с большими трудностями. Часто они должны принимать управленческие решения в условиях риска и неопределенности. Обусловлено это тем, что макроэкономическая обстановка в этот период является крайне нестабильной из-за отсутствия четкого механизма координации действий, хозяйствующих субъектов. Здесь присутствуют как административно-командные методы управления экономическими процессами, так и приемы спонтанного порядка, допускающие решения на основе свободного выбора, добровольности сделок. В итоге возникает межотраслевая разбалансированность, перекосы цен в сторону от равновесных, монополизация рынков. Гармонизацию общественных интересов при поддержании стабильности хозяйственной системы можно обеспечить путем государственного вмешательства.

В зарубежной практике, например, готовятся специальные доклады и решения комиссий по делам монополий и конгломератов, а также декреты Европейского сообщества.

Правительства Канады и США вводят квоты на производство отдельных видов сельскохозяйственной продукции, а фермеры, сокращающие ее объемы, получают государственные дотации. Разрабатываются и реализуются специальные программы обеспечения детей и кормящих матерей калорийным и экологически чистым питанием. В данном случае преобладает концепция товарной ориентации и доминируют принципы управления на основе контроля. Нестабильная макроэкономическая обстановка, обусловленная отказом от государственного регулирования большинства цен, переходом к новой налоговой системе и принятием неукоснительных санкций к неплательщикам, мерами по соблюдению правил переоценки и реальной выплаты основной суммы кредита, неизбежно ведет к созданию условий для новых кризисов.

Характер управленческой деятельности в условиях обострения кризисных ситуаций в сфере производства, денежного обращения, финансов проявляется в виде реакции на проблемы и основывается на приемах экстраполяции событий, внешних факторов. В тех сферах хозяйственной деятельности, предприятиях, где структурные изменения протекают не так болезненно и производимый ассортимент продукции соответствует структуре спроса, могут успешно реализовываться продуктовая или рыночная концепции даже в условиях неблагоприятной макроэкономической среды. Однако обязательным условием успешной экономической деятельности в данной ситуации является ориентация в планировании и управлении на принципы предвидения изменений.

При преобладании системно-логической концепции, когда события в макроэкономической среде неожиданные и часто непредсказуемые из-за необходимости максимальной приспособленности к изменяющейся обстановке на рынке, основными принципами управления являются гибкие, экстренные решения. При этом в обязательном порядке должны быть предусмотрены альтернативные варианты реагирования на колебания спроса.

Главная же и общая задача логистики заключается в создании интегрированной эффективной системы регулирования материальными и информационными потоками. Данная система включает целый ряд составляющих. Среди них основными являются закупочная, производственная и сбытовая деятельность, а вспомогательными — транспортная, складская, информационная, финансовая и сервисная логистика. Таким образом, в современных условиях, когда макроэкономическая обстановка стала крайне динамичной, к предприятию предъявляются повышенные требования в отношении гибкости управленческих функций, необходимости реагировать на большое число и

разнообразие факторов предпринимательской среды, сохраняя при этом устойчивость функционирования и развития.

4. Управление хозяйственным риском.

Риск-менеджмент как система управления состоит из двух подсистем: управляемой (объекта управления) и управляющей системы (субъект управления). Объектом управления в риск-менеджменте являются риск, рисковые вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска. Субъект управления в риск-менеджменте - это специальная группа людей, которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления.



Рис. 15.2

Риск-менеджмент выполняет определенные функции:

1. Функции объекта управления:

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

2. Функции субъекта управления:

- прогнозирование - разработка на перспективу изменений финансового состояния объекта в целом и его различных частей;
- организация - объединение людей, совместно реализующих программу рискового 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.;
- координация - согласованность работы всех звеньев системы управления риском, аппарата управления и специалистов;
- стимулирование - побуждение финансовых менеджеров, других специалистов к заинтересованности в результате своего труда;
- контроль — проверку организации работы по снижению степени риска. Посредством контроля собирается информация о степени выполнения намеченной программы действия, доходности рисковых 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 можно выделить в самостоятельную форму предпринимательства. Как форма предпринимательской деятельности, риск-менеджмент означает, что управление риском представляет собой творческую деятельность, осуществляющую финансовым менеджером. Следовательно, риск-менеджмент может выступать в качестве самостоятельного вида профессиональной деятельности. Этот вид деятельности выполняют профессиональные институты, страховые компании, а также финансовые менеджеры, менеджеры по риску, специалисты по страхованию.

Риск-менеджмент по экономическому содержанию представляет собой систему управления риском и финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления. Как система управления, риск-менеджмент включает:

1. Процесс выработки цели риска и рисковых вложений капитала. Цель риска - это результат, который необходимо получить. Цель рисковых капитальных вложений - получение максимальной прибыли.

2. Анализ окружающей обстановки. На основе анализа такой информации и с учетом целей риска можно правильно определить вероятность наступления события, в том числе страхового события, выявить степень риска и оценить его стоимость.

3. Определение вероятности наступления события.

4. Выявление степени и величины риска. Для предпринимателя важно знать действительную стоимость риска, которому подвергается его деятельность. Под стоимостью риска следует понимать фактические убытки (потери) предпринимателя, затраты на снижение величины этих убытков или затраты по возмещению таких убытков и их последствий.

5. Разработка и анализ вариантов сопоставления прибыли и риска по вложениям капитала. На основе имеющейся информации об окружающей среде, вероятности, степени и величине риска разрабатываются различные варианты рискового вложения капитала и приводится оценка их оптимальности путем сопоставления ожидаемой прибыли и величины риска.

6. Выбор стратегии управления риском. На этом этапе организации риск-менеджмента главная роль принадлежит финансовому менеджеру, его психологическим качествам.

7. Выбор необходим для данной стратегии приемов управления риском и способов его снижения.

8. Осуществление целенаправленного воздействия на риск.

Организация риск-менеджмента предполагает также определение органа управления риском на данном хозяйственном субъекте. Органом управления риском может быть финансовый менеджер, менеджер по риску или соответствующий аппарат управления: сектор страховых операций, сектор венчурных инвестиций, отдел рисковых вложений капитала и т.д. Эти секторы или отделы являются структурными подразделениями финансовой службы хозяйствующего субъекта.

Отдел рисковых вложений капитала в соответствии с уставом хозяйствующего субъекта может осуществлять следующие функции:

— проводить венчурные и портфельные инвестиции, т.е. рисковые вложения капиталов в соответствии с действующим законодательством и уставом хозяйствующего субъекта;

— разрабатывать программу рисковой инвестиционной деятельности;

— собирать, обрабатывать, анализировать и хранить информацию об окружающей обстановке;

— определять степень и стойкость рисков, стратегию и приемы управления риском;

— разрабатывать программу рисковых решений и организовать ее выполнение, включая контроль и анализ результатов;

- осуществлять страховую деятельность" заключать договоры страхования и перестрахования, проводить страховые и перестраховые операции, расчеты по страхованию;
- разрабатывать условия страхования и перестрахования, устанавливать размеры тарифных ставок по страховым операциям.

5. Компенсация ущерба субъектов хозяйствования при проявлении форс-мажорных обстоятельств.

Признание чистого риска потерь и создание дополнительных материально-денежных ресурсов для самострахования или переуступки риска страховым компаниям, а также партнерам по бизнесу вполне приемлемы для периодически повторяющихся техногенных, природных и экологических явлений чрезвычайного характера.

С учетом характера сил и средств, привлекаемых к ликвидации аварий, их делят: на частные (устраняются штатным персоналом и протекают в пределах рабочего места, малого отрезка транспортной магистрали, дороги, усадьбы, квартиры); объектовые, ограничивающиеся пределом производственного или иного объекта и могут быть ликвидированы его силами и ресурсами, в том числе специализированными формированиями; местные (в пределах населенного пункта, города, района, области, региона и устраняются своими силами и средствами); национальные, не выходящие за границы страны; глобальные, распространяющиеся на территории других государств.

Основной составляющей критерия полезности страховых операций для субъектов, объектов территорий, прилегающих к техногенному источнику чрезвычайных ситуаций, является минимум суммарных расходов на осуществление страховой защиты и максимум выгоды страховым компаниям от их организации. Прийти к общему мнению можно только на основе четкого механизма управления данными рисками. Разнообразие условий и факторов, вызывающих возможные потери, и их масштабов, обусловливают специфические подходы к процессу страхования.

Страховые операции по возмещению социально-экономического и экологического ущербов от чрезвычайных ситуаций техногенного характера должны учитывать специфику регионов, осуществляться не только на прочной местной, региональной или государственной законодательной базе, но и при необходимости на межгосударственной, международной правовой основе. Из всех способов обезвредить очаг радиационного источника, крайне опасного для окружающей среды обитания человека, животного и растительного мира, нужно выбрать не только самый эффективный, но и наиболее безопасный способ.

Страховать подобный проект должна транснациональная компания (страховой пул), поскольку только она может охватить все звенья технологической цепи страхования. Риски более ограниченных техногенных аварий, а также чрезвычайные природные и экологические ситуации местного, объектового и частного характера могут страховаться отдельными страховыми компаниями, специализирующимися в той или иной области или в определенном звене технологической цепи страхования.

1.6 Лекция № 6 (2 часа)

Тема: «Риск-менеджмент в организации (интерактивная форма)»

1.6.1 Вопросы лекции:

1. Управление риском как часть общего менеджмента фирмы.
2. Цели и задачи системы управления риском.
3. Внутренние и внешние ограничения системы управления риском.
4. Механизмы нейтрализации риска.

1.6.2 Краткое содержание вопросов.

1. Управление риском как часть общего менеджмента фирмы.

Тот факт, что система управления риском является составным элементом общих процедур управления и ни в коем случае не противопоставляется им, проявляется на разных уровнях и различным образом. Подробная характеристика такой взаимосвязи потребовала бы полного изложения содержания процедур риск-менеджмента, предметом чего и является данное пособие.

Система управления риском. Развитие концепции управления риском. Общая характеристика системы управления риском. Свойства системы управления риском. Основные принципы управления рисками. Управление риском как часть общего менеджмента фирмы. Управление риском и стратегия развития фирмы. Управление риском и организационная структура общего менеджмента. Аутсорсинг управления риском.

Цели и задачи системы управления риском. Ограничения системы управления риском. Внешние ограничения системы управления риском. Внутренние ограничения системы управления риском. Прочие принципы управления риском. Специфика управления портфелем рисков. Управление риском как динамический процесс.

Концептуальные и стратегические направления снижения риска. Современные требования к управлению рисками. Контроль и отчетность процесса управления рисками. Организация и политика службы управления риском. Общая характеристика системы управления риском Управление риском - достаточно сложный вид деятельности, это связано как с неоднозначностью самого понятия "риск", так и с многообразием проявления риска и возможностей преодоления его неблагоприятных последствий. Поэтому, прежде чем рассматривать особенности процедур управления риском, следует проанализировать общие принципы, на которых они базируются.

Свойства системы управления риском В первую очередь следует рассмотреть следующие свойства системы управления риском:

1. Системный характер управления риском - это позволяет учесть не только воздействие инструментов управления риском на тот риск, для борьбы с которым они предназначены, но и их влияние (положительное или отрицательное) на другие риски в зависимости от их места и связей внутри системы, а также появления новых рисков.

Такое исследование предполагает рассмотрение таких аспектов управления риском, как:

- целостность, т.е. ориентация на общую оценку совокупности рисков и борьбу с негативными последствиями их реализации с учетом характера взаимосвязи между этими рисками;
- комплексность, т.е. необходимость учета сложности объекта управления (совокупности рисков), включая взаимосвязь между рисками, всевозможные последствия проявления риска и особенности влияния предлагаемых процедур на риск (в том числе ситуаций, когда борьба с одними рисками порождает другие);
- способность системы к интеграции новых элементов, т.е. возможность гибкого реагирования всей системы на появление новых рисков, в том числе и порожденных самой системой управления риском.

2. Сложная структура системы управления риском - это свойство предполагает изучение характера и степени влияния большого числа факторов на развитие рисковой ситуации и возникновения неблагоприятных последствий.

При таком исследовании необходимо учитывать следующие аспекты системы управления риском:

- многофункциональность и универсальность, т.е. способность борьбы с рисками разной природы и различными последствиями их реализации;
- модульность, т.е. возможность использования различных сочетаний процедур управления риском в разных ситуациях, что позволяет учесть специфику конкретной

ситуации и при необходимости настроить указанную систему на решение индивидуальных потребностей пользователей;

- многоуровневость, т.е. обеспечение подходящей иерархической структуры принятия решений, которая обеспечивает адекватное распределение полномочий и ответственности.

3. Высокая результативность системы управления риском - это свойство отражает способность исследуемой совокупности мероприятий к снижению возможности возникновения неблагоприятных событий и/или к преодолению их последствий. Указанная система должна обладать развитыми контурами обратной связи, а кроме того, генерировать и воплощать в жизнь действенные решения, ориентированные на достаточно быстрое достижение искомого результата (уменьшение экономических потерь).

Для обеспечения подобных требований предполагается соответствие системы управления риском таким аспектам, как:

- гибкость и адаптивность, т.е. способность к приспособлению к стремительно изменяющимся условиям, высокая скорость реагирования, способность быстро справляться с неблагоприятными ситуациями;
- адекватность, т.е. соответствие реализуемых процедур управления риском конкретной ситуации, выражющееся в способности оперативно выделять все ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей;
- эффективность, т.е. способность преодолевать негативные последствия возникновения неблагоприятных ситуаций при минимальном объеме соответствующих ресурсов.

В частности, система управления риском должна обеспечивать чистый эффект: затраты на риск-менеджмент и размер возможного ущерба после выполнения процедур и методов управления риском должны быть меньше потенциального ущерба до проведения мер по защите фирмы от риска. Основные принципы управления рисками

2. Цели и задачи системы управления риском.

Определение целей и задач системы управления риском является важным шагом в правильной организации защиты фирмы от рисков. Как подчеркивалось ранее, данные цели и задачи не должны противоречить совокупности целей фирмы. При этом в них четко отражается специфика процесса управления риском.

Главной целью системы управления рисками является обеспечение успешного функционирования фирмы в условиях риска и неопределенности. Это означает, что даже в случае возникновения экономического ущерба реализация мер по управлению риском должна обеспечить фирме возможность продолжения операций, их стабильности и устойчивости соответствующих денежных потоков, поддержания прибыльности и роста фирмы, а также достижения прочих целей. Цели и задачи системы управления рисками должны быть согласованы с целями и миссией фирмы, а предлагаемые методы борьбы с рисками - адекватны бизнесу данной хозяйственной единицы.

Кроме главной цели, система управления риском имеет ряд вспомогательных целей. Прежде всего, к ним можно отнести следующие:

- обеспечение эффективности операций Достижение этой цели означает получение экономии на издержках с учетом возможного случайного ущерба, т.е. предполагает увеличение затрат на проведение мероприятий по управлению риском с целью определенной защиты от слишком больших потерь, хотя и возникающих с небольшой вероятностью;
- установление подходящего уровня неопределенности в отношении возникновения возможного ущерба Данная цель предполагает снижение риска до приемлемого уровня, если от него нельзя избавиться полностью;

- законность действий. Это очень важная цель, так как незаконные действия, возможно, защищая от одних рисков, будут провоцировать возникновение других, и такой подход будет противоречить главной цели системы управления риском;

- прочие цели. Состав и содержание подобных целей зависит от специфики защищаемого бизнеса и мероприятий по управлению рисками. Примером могут служить гуманитарные цели, т.е. соответствие предлагаемых мер общественно приемлемым этическим нормам.

Таким образом, в зависимости от специфики рисков и мер по управлению ими возникает определенная иерархия целей системы управления рисками. Тем не менее, взаимоотношения между данными целями более сложны, чем достаточно простое иерархическое упорядочение. В связи с этим при разработке системы целей управления риском должны выполняться следующие дополнительные требования:

- следует определить степень необходимости их реализации, т.е. упорядочить цели в соответствии с их приоритетностью, и установить, как могут повлиять на деятельность фирмы разные группы целей, выделенные по такому критерию;

- необходимо оценить потребность в ресурсах для достижения целей. Обеспечение одних целей требует больших усилий и ресурсов, чем других, так что учет этого обстоятельства чрезвычайно важен для понимания возможностей системы управления риском и ее целей;

- следует учитывать взаимосвязь и противоречивость целей, т.е. принимать во внимание тот факт, что достижение одних целей может способствовать или, наоборот, препятствовать достижению других. Иными словами, учет внутренних связей между исследуемыми целями позволяет повысить эффективность всей системы управления риском фирмы.

Задачи системы управления риском конкретизируют поставленные цели. Они более тесно связаны со спецификой риска и методами управления им. Задача выявления возможных экономических рисков является исходным пунктом всей системы управления рисками, так как именно здесь определяется, с чем столкнется менеджер по рискам, какие действия он может предпринять и насколько они будут эффективны. На основе этого ставится задача выявления влияния экономических рисков на деятельность фирмы. Это обеспечивает информационную базу для дальнейшего процесса принятия решений.

Определение принципов и процедур управления риском и оценка финансовых потерь, связанных с экономическими рисками, определяют соответственно методологические и финансовые границы возможных мероприятий.

Центральной группой задач является формирование и реализация программы управления риском, включающей перечень мер по снижению и ликвидации неблагоприятных последствий и критерии результативности их реализации. Наконец, решение задач оценки эффективности этих мероприятий обеспечивает обратную связь с перечисленными задачами. Выявление возможных экономических рисков

Выявление влияния экономических рисков на деятельность фирмы определение принципов и процедур управления риском Оценка финансовых потерь, связанных с экономическими рисками Формирование и реализация программы управления рисками

3. Внутренние и внешние ограничения системы управления риском.

Оценка эффективности методов управления рисками Ограничения системы управления риском Успешное функционирование системы управления риском невозможно без учета ограничений внешней среды и внутренних особенностей ее развития. Ограничения первого типа будем называть внешними, а второго - внутренними. Понимание менеджерами особенностей подобных ограничений позволяет сделать процесс принятия решений более эффективным. Поэтому их исследование является важным этапом процедур риск-менеджмента.

Внешние ограничения системы управления риском связаны с факторами, на которые менеджеры фирмы не могут влиять (по крайней мере, непосредственно). Такие ограничения могут проявляться в следующих формах:

1) законодательные ограничения. Подобные ограничения внешней среды могут быть представлены законодательными и нормативными актами, отражающими методы макро- и микроэкономического регулирования. Так, необходимость соблюдения фирмой налогового законодательства или государственных требований по охране труда работников предприятия являются примерами методов микроэкономического регулирования. К макроэкономическому регулированию относятся, в частности, требования по охране природы. Соответствующие ограничения отражают обязательства фирмы по вертикали;

2) ограничения, связанные с обязательствами контрагентов и обязательствами перед ними. Под контрагентами в данной главе понимаются субъекты, с которыми данная фирма сталкивается в процессе своего функционирования. Это могут быть партнеры по бизнесу, работники фирмы, клиенты и т.д. Примерами подобных обязательств могут быть выдача или получение кредитов, долги дочерней компании данной фирмы и т.д. Наличие подобных обязательств может по-разному влиять на потенциальные риски фирмы. Например, они могут снижать потенциальный риск возникновения убытков данной фирмы в случае, когда их имеет компания, работающая на рынке эффективно и поэтому выполняющая свои обязательства. Но чужие обязательства перед данной фирмой могут и усугублять риск возникновения убытков для нее, например, если должником фирмы является компания, неэффективно работающая на рынке. Данная форма ограничений представляет ограничения по горизонтали;

3) конъюнктурные ограничения. Эти ограничения связаны с особенностями макроэкономических процессов и спецификой развития тех или иных рынков. В частности, риск потери финансовой устойчивости усиливается в определенных фазах бизнес-цикла, а именно в условиях рецессии и спада, поэтому возможности снижения этого риска в такие периоды уменьшаются. Другим примером могут служить некоторые финансовые рынки, характеризующиеся периодическим усилением волатильности, что резко повышает возможность потери платежеспособности организаций, приобретающих соответствующие финансовые инструменты.

4. Механизмы нейтрализации риска.

В зависимости от вида учитываемых факторов при управлении рисками (рис) необходимо использовать внутренние или внешние механизмы их нейтрализации. При этом основная роль должна принадлежать внутренним механизмам нейтрализации рисков, т.е. избиаемым и осуществляемым самим субъектом предпринимательства в рамках своей деятельности.

Основными объектами для внутренних механизмов нейтрализации рисков являются, как правило, все виды допустимых рисков, значительная часть рисков критической группы, а также нестрахуемые катастрофические риски, если они принимаются предпринимателем в силу объективной необходимости.

Преимущество использования внутренних механизмов нейтрализации рисков — высокая степень альтернативности принимаемых управленческих решений, не зависящих от других субъектов предпринимательства. Предприниматель исходит из конкретных условий своей деятельности, своих финансовых и производственных возможностей, что позволяет в наибольшей степени учесть влияние внутренних факторов риска в процессе нейтрализации их негативных последствий. Внешние механизмы нейтрализации рисков предусматривают различные виды страхования (полное резервирование), представляющие по существу передачу определенных рисков, которыми очень сложно (если вообще возможно) управлять, от страховщика к страхователю (страховой компании). Как правило, эти виды связаны с действием внешних факторов риска. Для страхования подходят

массовые виды риска, проявление которых не сильно коррелировано между собой, а вероятности их известны с высокой степенью точности.

Механизмы нейтрализации рисков включают в свой арсенал средства разрешения риска, приемы и методы снижения уровня риска и его компенсации. Для практики финансового менеджмента наиболее характерны средства разрешения риска и приемы снижения его уровня; Средства разрешения риска Средства разрешения рисков достаточно распространены в предпринимательской деятельности. Ими пользуются те предприниматели, которые предпочитают действовать наверняка, отказываясь от рискованных проектов, перенося риск на какое-нибудь третье лицо и на другие лица (гарантов).

1.7 Лекция № 7 (4 часа)

Тема: «Стратегические основы управления рисками в организации»

1.7.1 Вопросы лекции:

1. Предпосылки и осуществление рискованных решений и действий.
2. Поведенческие мотивы менеджеров, предпринимателей в условиях рискованной деятельности.
3. Риски конфликтных ситуаций в хозяйственной деятельности.
4. Стратегии и тактические задачи обеспечения финансовой устойчивости предприятия в условиях риска.
5. Стратегии риск-менеджмента по осуществлению высокорезультативного хозяйствования на предприятии.
6. Мотивация и отношения в области управления риском.

1.7.2 Краткое содержание вопросов.

1. Предпосылки и осуществление рискованных решений и действий.

Важнейший ресурс любого субъекта хозяйствования – человек со своими знаниями, навыками, умением. При стечении неблагоприятных обстоятельств человеческая деятельность может представлять существенный источник риска. В первую очередь, это нарушение взаимодействия в системах "человек – предмет", "человек – машина", "человек – работа".

Случайные или преднамеренные нарушения в этих системах проявляются как в виде несчастного случая, так и в виде ущерба. Поэтому обеспечение безопасности и снижение риска потерь при всевозможных травмах, авариях было и остается одним из важных аспектов деятельности людей. С деятельностью человека связано от 20 до 80% разного рода нарушений в производстве и на транспорте. Специальными исследованиями подтверждается, что 80% дефектов при разработке и создании сложных систем в промышленности обусловлено ошибками человека.

Множество причин аварий можно условно разделить на следующие группы:

- конструктивное несовершенство установок, машин, систем, т.е. не учтенный разработчиками риск;
- некачественное исполнение;
- недопустимый физический износ оборудования, его моральное устаревание;
- ошибочные действия персонала вследствие недостаточной квалификации, перегрузки, безответственности, болезни и, наконец, злого умысла.

Значительные потери несут предприятия в условиях усиливающейся экономической, технологической и торговой конкуренции, от вызванного авариями сокращения производства и потери рынков сбыта продукции. В конечном счете это может не просто временно нарушить нормальное функционирование субъекта хозяйствования, но и привести к сокращению рабочих мест и даже банкротству, особенно если речь идет о

малых и средних предприятиях. В большинстве случаев безответственность, некомпетентность, недостаток профессиональных знаний или усталость персонала на рабочем месте являются причинами создания рискованных ситуаций. К тому же, запоздалые, неправильные действия как отдельных исполнителей, так и управленческой команды при их вмешательстве в ход развития неблагоприятных событий могут значительно увеличить размер потерь. Следовательно, крайне важно учитывать все возможные ошибки и вероятность их проявления в процессе хозяйственной деятельности, связанной с человеком.

Классификация ошибок в процессе хозяйственной деятельности, связанных с человеком Комплекс причин всевозможных ошибок в процессе хозяйствования, связанных с деятельностью человека, классифицируют по следующим группам:

- поведенческие, к которым относят личностные качества работников: внимание, навыки, способность к переработке информации, склонность к риску;
- производственные, являющиеся следствием различного рода экономических, технических и организационных просчетов, а также отсутствием надлежащего уровня управления технологическими процессами.

В странах СНГ переходят к созданию производственных систем с учетом ограничений нагрузок на человеческий организм. Высокая динамичность производственных процессов или их монотонность обусловливают необходимость организации психотерапевтической разгрузки работников. В специально оборудованных кабинетах предприятий проводятся аутогенная тренировка, рациональная психотерапия. Существенное место в укреплении здоровья работников и оптимизации условий их профессиональной деятельности занимает рациональный режим труда и отдыха. * комплексные, объединяющие в целом систему потоков "человек – предмет", "человек – машина", "человек – работа", а также "человек – человек". В отдельных случаях вытекают из-за несовпадения стратегии развития субъекта хозяйствования с уровнем активизации и мотивации труда его персонала, неоптимальной организационной структуры управления предприятием.

Комплекс мер по недопущению возникновения конфликтных ситуаций Жизнеспособность подразделений, предприятий остается на высоком уровне только при слаженной работе всех организационных единиц. Конкурентная борьба обусловливает возникновение конфликтных ситуаций не только между подразделениями, но и внутри отдельных из них. Однако они гасятся или умело направляются в нужное русло менеджерами с помощью строго формализованной структуры управления, где каждый работник имеет определенный круг обязанностей.

Комплекс мер по недопущению или устраниению конфликтных ситуаций Типы силовых отношений Поведенческие тенденции и проблемы Вмешательства Равный против равного Тенденция к конкуренции друг с другом; скрытая борьба за позиции; постоянные разногласия в точках соприкосновения интересов Улучшение процедур координации; обучение навыкам ведения переговоров; выявление общей заинтересованности; активизация общих управленческих функций Высший против низшего Контроль за недопущением автономии Выявление узких мест в управлении; вмешательства в области структуры (организационное развитие) Высший против среднего и против низшего Конфликт, ведение двойной игры, использование санкций и вознаграждений с целью усиления позиций Развитие горизонтальных связей Противоречия, которые возникают при силовых отношениях, разрешаются довольно сложно. Поэтому более реально их своевременно выявлять и упорядочивать, а не обострять.

Конфликтные ситуации, обусловленные неупорядоченностью регулируются принятием рациональных решений, устраивающих все стороны, улучшением сотрудничества, созданием команд, каждый член которых решительно настроен на

достижение поставленной цели. Подходы к сглаживанию конфликтных ситуаций при острой конкуренции между отдельными подразделениями различные.

2. Поведенческие мотивы менеджеров, предпринимателей в условиях рискованной деятельности.

Предприниматель исчисляет пригодность идеи (инновации) и опирается на чутье, менеджер всесторонне анализирует конъюнктуру. Поэтому говорят: менеджер — «лидер иерархии», предприниматель — «лидер идеи». И чаще всего предприниматель становится менеджером, устав от риска, неопределенности и стрессов, чем наоборот. Чтобы превратиться в предпринимателя, человеку нужен иной стиль мышления, иная психология, иная стратегия поведения и мотивации. Это не значит, что дорога в бизнес открыта для немногих избранных. Туда могут идти все, но удерживаются единицы. Если, конечно, речь идет о цивилизованном рынке и цивилизованном бизнесе.

Менеджер стремится максимально прояснить ситуацию, чтобы применять к ней стандартные методы. Ясной и четкой является организационная иерархия. Но рыночная стихия — та область, где нет кристальной ясности и стабильности. Посему коньком предпринимателя выступают чутье, интуиция и другие нерационализируемые факторы.

В отличие от менеджера, для предпринимателя поиск рисковых ситуаций и умение их разрешать обладают самодостаточной ценностью. Только на ранней стадии деньги и прибыль — адекватное вознаграждение за риск. В дальнейшем же все больший вес приобретает индивидуальное «я». Признавая за собой способности умело выходить из рискованных ситуаций, инноватор нередко ставит выше свое право на поражение, чем чужое на успех.

В отличие от предпринимателя, менеджер (особенно в крупной корпорации) в меньшей степени характеризуется стремлением выразить свое «я». Шкала «LeadershipMotivePattern» Макклелланда измеряет уровни аффилиации, потребности во власти и подавлении (сдерживании). С ее помощью удалось установить, что потребность во власти присуща всякому эффективному, или хорошему менеджеру. Но всякий мотив оказывается более мощным, чем даже стремление к личностному развитию. Он буквально забивает все другие позывы в человеке, заглушает все прочие потребности, особенно если они противоречат ему. Это вполне здоровое начало в деятельности менеджера. Уважающему себя менеджеру присуща именно потребность оказывать влияние на поведение других людей во благо организации в целом.

Обследованные Макклелландом менеджеры выразили слабый уровень потребности в аффилиации, (т. е. в кооперации и сотрудничестве с другими людьми). Власть может привести к авторитаризму, правда, подобная тенденция может гаситься высокой степенью самоконтроля менеджера и его «зрелостью» (психологическая характеристика уровня развития личности). Очень часто мотив достижения, присущий, например, инженерам, склонным к творческой самоотдаче, вступает в противоречие с мотивом власти, который характеризует менеджеров и развитую в них потребность влиять на поведение других.

3. Риски конфликтных ситуаций в хозяйственной деятельности.

Слово «конфликт» в переводе с латинского означает «столкновение».

Определяют два типа конфликтов: отрицательные или дисфункциональные и положительные или функциональные. Негативные конфликты ограничивают способность организации достигать своих целей. Примером нездорового конфликта является соперничество между работниками в их желании выслужиться перед руководителем. В результате такого конфликта сотрудники испытывают взаимного давления, в результате чего увеличивается дистанция между ними, формируется атмосфера недоверия и подозрения.

Положительные же конфликты, наоборот, способствуют деятельности организации. Таким конфликтом является конкуренция работников, которые мотивированы стремлением последних достичь лучших результатов.

Поскольку конфликты связаны с действием человеческого фактора, поэтому важное значение имеет владение техникой управления ими в противовес необходимости решения конфликтных проблем с их последствиями. На основе этого можно выделить два основных подхода к управлению конфликтными ситуациями на предприятии, а именно: прямой и косвенный.

Косвенный подход только предотвращает прямом решению конфликтной ситуации и состоит в попытке найти общие интересы и цели между конфликтующими группами. В этом случае устранения конфликта связывается с проявлением каждой стороной инициативы для улучшения общей ситуации. Однако с применением косвенного подхода решается незначительная часть конфликтов.

Для решения межгрупповых и между организационных конфликтов следует применять, как правило, прямой подход, который предоставляет средства: уход (игнорирование), приспособление, компромисс, конкуренция, сотрудничество. Каждый из них имеет собственные преимущества и недостатки, которые необходимо учитывать при выборе способа решения определенной конфликтной ситуации.

Тактика ухода заключается в предположении, что проблема решится без вмешательства. Когда руководитель не имеет достаточной информации о конфликте, который не требует срочного решения, это может быть отложено до более благоприятного момента.

Метод приспособления заключается в подчинении интересов одной стороны заданию другой ради достижения более важной цели. В этом случае присутствует элемент самопожертвования, великодушия и милосердия. При его использовании результаты будут достигнуты частично, но сохранятся межличностные или межгрупповые отношения.

Компромисс является решением конфликтов, когда одновременно каждая сторона жертвует чем-то ради другого, поступаясь своими интересами, находит взаимовыгодное решение путем взаимного желания идти на примирение.

Итак, конфликт – это неотъемлемая часть деятельности предприятия и нашей жизни в целом. Поэтому эту проблема не стоит игнорировать и для успешной организации хозяйственной деятельности любого предприятия нужно тщательно исследовать и изучить источники возникновения и методы управления конфликтными ситуациями.

4. Стратегии и тактические задачи обеспечения финансовой устойчивости предприятия в условиях риска.

Хозяйственный риск как экономическая категория становится не только опасной для предприятия, но и полезной, ориентирующей предпринимателей, менеджеров в неопределенных и рискованных ситуациях на успех и получение дополнительных выгод.

Стратегия обеспечения финансовой устойчивости предприятия в условиях риска выбирается на основе последовательного анализа обширных зон прогнозирования, т.е. объективно существующих возможностей. Вся совокупность альтернативных вариантов с различными вероятностными результатами дает возможность учесть ограниченность денежных потоков в ближайшей и отдаленной перспективе.

Стратегия роста предполагает постановку целей с финансовыми показателями значительно более высокими, чем уровень показателей прошлого или текущего года. Эта стратегия применяется в отраслях высокотехнологичных, часто выводящих на рынок новые продукты. Большинство субъектов хозяйствования ориентируется на стратегию ограниченного роста, для которой характерно определение целей от достигнутого. Это наиболее удобный путь и наименее рискованный. Стратегия сокращения направлена на уменьшение денежных потоков по причине ограничения в ассортименте продукции или

упразднения отдельных сфер деятельности. Каждая из рассмотренных выше стратегий (рост, ограниченный рост и сокращение) ориентирована на реализацию целевой функции обеспечения финансовой устойчивости предприятия.

Альтернативные пути достижения целевой функции обеспечения финансовой устойчивости предприятия. Все стратегии требуют определенных затрат капитала. Наименьшее его количество потребуется при выборе наиболее рационального пути. Следовательно, направления достижения целевой функции не единственные, но стратегию приходится выбирать одну. Для разрешения данного противоречия на предприятии формируют соответствующие тактику, правила, процедуры. Выбор управляющих воздействий и локальных целей обеспечения финансовой устойчивости на коротких временных интервалах осуществляется на основе принятой тактики. Она вырабатывается на уровне высшей управленческой команды предприятия с подключением среднего руководящего звена.

Процесс оценки и анализа финансовой устойчивости субъекта хозяйствования в условиях риска включает следующие этапы:

- анализ опасных и весьма рискованных условий и факторов в экономической деятельности;
- выявление критических контрольных точек финансовой устойчивости предприятия;
- определение критических параметров стабильности хозяйственных подразделений с их верхними и нижними пределами;
- изучение возможностей мониторинга финансовой безопасности субъектов хозяйствования;
- оценка и анализ показателей финансовой устойчивости предприятия.

На первом этапе важнейшей задачей менеджера по риску является оценка достоверности информационной базы. Она должна включать технико-экономическую, экономико-организационную, правовую информацию, стандарты хозяйственных операций и ресурсного потенциала предприятия. Анализ опасных условий и факторов, снижающих финансовую устойчивость предприятия, проводится поэтапно.

Контрольные критические точки, при которых предприятие еще формирует платежеспособный спрос и способно при сбалансированном привлечении кредита обеспечивать за счет собственных источников инвестирования и прирост оборотных средств, создавать финансовые резервы, участвовать в формировании бюджета, берутся под особый контроль риск-менеджерами предприятия или отделом по управлению рисками. На их основе, в свою очередь, определяются критические параметры стабильности внутрихозяйственных подразделений. Изучаются возможности мониторинга и перспективы финансовой устойчивости предприятия в целом.

5. Стратегии риск-менеджмента по осуществлению высокорезультивативного хозяйствования на предприятии.

В стратегии риск-менеджмента применяются следующие приемы:

Максимум выигрыша. Из возможных вариантов рисковых вложений выбирается вариант, обеспечивающий наибольшую доходность при минимальном или приемлемом для инвестора риске.

Оптимальная вероятность и колеблемость результата. Достижение оптимальной вероятности результата состоит в том, что из возможных решений выбирается то, при котором вероятность результата является приемлемой для инвестора. На практике применение правила оптимальной вероятности результата обычно сочетается с использованием правила оптимальной колеблемости результата, сущность последнего заключается в том, что из возможных решений выбирается то, при котором вероятности выигрыша и проигрыша для одного и того же рискового вложения капитала имеют наименьший разрыв.

Оптимальное сочетание величины доходности и риска. Стремление оптимального сочетания размера выигрыша и величины риска заключается в том, что менеджер оценивает ожидаемые величины выигрыша и риска и принимает решение вложить капитал в то мероприятие, которое позволяет получить ожидаемый выигрыш и одновременно избежать большого риска. Правила принятия решения рискового вложения капитала дополняются различными способами выбора варианта решения. Среди последних выбор:

- варианта решения при условии, что известны вероятности возможных хозяйственных ситуаций;
- варианта решения при условии, что вероятности возможных хозяйственных ситуаций неизвестны, но имеются оценки их относительных значений;
- варианта решения при условии, что вероятности возможных хозяйственных ситуаций неизвестны, но известны основные направления оценки результатов вложения капитала.

6. Мотивация и отношения в области управления риском.

Внедрение бюджетного процесса, как и организация системы управления рисками, нередко требует пересмотра организационной структуры предприятия, процедур принятия управленческих решений, а также определенной работы по повышению квалификации персонала (в том числе руководителей среднего и высшего звена) и даже набора новых сотрудников - специалистов в данной области. Более того, постановка бюджетирования может рассматриваться как первый шаг к внедрению риск-ориентированного управления предприятием, предоставляя удачную базу для дальнейшего развития, так как предполагает выполнение ряда аналогичных условий. Для организации корпоративной системы управления рисками необходимо соблюдение четырех основополагающих принципов.

Первый принцип. Коллегиальный орган управления. Многолетний опыт, накопленный банкирами-лидерами в решении задач корпоративного риск-менеджмента, свидетельствует о том, что для эффективного управления рисками нужна децентрализация функций по принятию управленческих решений. Решения, связанные с риском, не должны приниматься одним человеком, или, если это необходимо, полномочия такого лица должны быть ограничены в разумных пределах. Как говорится, одна голова - хорошо, а две или десять - лучше. Это объясняется потребностью в устраниении конфликта интересов (злоупотреблений в целях получения личной выгоды) и однобоких суждений (ясно, что ни один человек не обладает сверхспособностями). Как правило, такой коллегиальный орган управления формируется из наиболее разносторонних и опытных руководителей высшего и среднего руководящего звена. Здесь можно провести параллель с организацией бюджетного процесса, когда из общего числа руководителей предприятия разного уровня выделяется ряд лиц, ответственных за его создание и подготовку стратегических планов развития предприятия, которые рассматривают проекты бюджетов до их утверждения на высшем уровне и периодически собираются на оперативные совещания (планерки). Именно эти люди могут рассматриваться в качестве членов коллегиального органа управления предприятием, на который будут возложены функции по управлению рисками.

Второй принцип. Независимое аналитическое подразделение. Для поддержки процесса принятия управленческих решений требуется формирование специализированного и самостоятельного аналитического подразделения, сотрудники которого, являясь высококвалифицированными экономистами, должны обладать также знаниями во всех специфических областях деятельности предприятия. Нельзя сказать, что подобного подразделения и сотрудников у предприятий никогда не было. Речь идет о планово-экономическом отделе, который может послужить в качестве базы для создания подразделения, отвечающего за независимую оценку рисков и информационно-

аналитическую поддержку решений, принимаемых упомянутым коллегиальным органом управления.

Третий принцип. Система внутреннего контроля. Как в любой сфере деятельности, для обеспечения эффективности принимаемых управленческих решений в сфере управления рисками необходима система контроля над их выполнением, как подразделениями предприятия, так и отдельно взятыми должностными лицами. Это, кстати, тоже нельзя назвать новшеством, так как действующий бюджетный процесс предполагает контроль исполнения утвержденных бюджетов. Если на предприятии внедрено бюджетирование, создание системы внутреннего контроля будет в значительной степени облегчено. Кроме того, в штате крупных предприятий нередко встречаются внутренние аудиторы, на которых могут и должны быть возложены соответствующие функции.

Четвертый принцип. Мотивация персонала. Как уже неоднократно отмечалось, важным (если не ключевым) условием внедрения предприятием риск-ориентированного менеджмента является развитие культуры корпоративного управления - культуры управления рисками. Практика показывает, что ни одна инициатива со стороны высшего руководства предприятия (кроме индексации зарплаты) не будет восприниматься рядовыми сотрудниками и менеджерами среднего звена должным образом без соответствующей мотивации, будь то административные, в том числе материальные поощрения либо взыскания или же какие-нибудь иные способы.

1.8 Лекция № 8 (4 часа)

Тема: «Методы управления риском»

1.8.1 Вопросы лекции:

1. Экспертные процедуры и методы субъективных оценок при измерении риска.
2. Метод снижения частоты ущерба или предотвращения убытка.
3. Метод уменьшения размера убытков.
4. Метод разделения риска.
5. Метод аутсорсинга риска.
6. Методы финансирования рисков

1.8.2 Краткое содержание вопросов.

1. Экспертные процедуры и методы субъективных оценок при измерении риска.

Большинство экономических оценок и управленческих решений носят вероятностный, многовариантный характер. Поэтому ошибки и просчеты — вещь обычна, хотя и неприятна. Однако менеджер всегда должен стремиться учитывать возможный риск и предусматривать определенные меры для снижения его уровня и компенсации вероятных потерь. В этом, собственно, и заключается сущность управления риском (риск-менеджмента). Главная цель риск-менеджмента (особенно для условий современной России) — добиться, чтобы в самом худшем случае речь могла идти об отсутствии прибыли, но никак не о банкротстве организации. Международный опыт бизнеса свидетельствует, что причиной большинства банкротств являются грубые ошибки и просчеты в менеджменте. Поэтому предприниматели и менеджеры должны уделять особое внимание эффективному управлению риском.

Для оценки степени приемлемости риска следует прежде всего выделить определенные зоны риска в зависимости от ожидаемой величины потерь. Область, в которой потери не ожидаются, т.е. экономический результат хозяйственной деятельности положительный, называется безрисковой зоной.

Зона допустимого риска — область, в пределах которой величина вероятных потерь не превышает ожидаемой прибыли и, следовательно, коммерческая деятельность имеет

экономическую целесообразность. Граница зоны допустимого риска соответствует уровню потерь, равному расчетной прибыли.

Зона критического риска — это область возможных потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли вплоть до величины полной расчетной выручки (суммы затрат и прибыли). Другими словами, здесь предприниматель рискует не только не получить никакого дохода, но и может понести прямые убытки в размере всех произведенных затрат.

И, наконец, зона катастрофического риска — область вероятных потерь, которые превосходят критический уровень и могут достигать величины, равной собственному капиталу организации. Катастрофический риск способен привести организацию или предпринимателя к краху и банкротству. (Кроме того, к категории катастрофического риска независимо от величины имущественного ущерба следует отнести риск, связанный с угрозой жизни или здоровью людей и возникновением экологических катастроф.)

Наглядное представление об уровне риска дает графическое изображение зависимости вероятности потерь от их величины — кривая риска.

Экспертный метод заключается в сборе и обработке мнений опытных предпринимателей, менеджеров и специалистов, дающих свои оценки вероятности возникновения определенных уровней потерь в конкретных коммерческих операциях.

Расчетно-аналитический метод базируется на математических моделях, предлагаемых теорией вероятностей, теорией игр и т.п.

Управление рисками сегодня представляет собой один из динамично развивающихся видов профессиональной деятельности в области менеджмента. Существует особая должность (риск-менеджер), в чьи обязанности входит обеспечение снижения всех видов риска. Риск-менеджер участвует наряду с соответствующими специалистами в принятии рискованных решений (например, выдача кредита или выбор объекта инвестирования) и разделяет с ними ответственность за их результаты.

2. Метод снижения частоты ущерба или предотвращения убытка.

Суть метода снижения частоты ущерба или предотвращения убытка (Loss prevention) состоит в проведении предупредительных (превентивных) мероприятий, направленных на снижение вероятности наступления неблагоприятного события. Это означает, что данные меры будут влиять на такую характеристику риска, как уязвимость соответствующего объекта или субъекта.

Примерами конкретных мероприятий, направленных на снижение вероятности возникновения ущерба, могут служить использование телохранителей, 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).

Риски, к которым применяется данный метод, могут быть как однородными, так и неоднородными, носить массовый характер (массовые риски) или быть единичными.

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

Для выявления источников убытков и разработки программы превентивных мероприятий крупные фирмы, компании обычно нанимают специалистов. Это объясняется тем, что частную разработку таких программ требует специальных знаний -

инженерных, в области экономики, психологии и т.д. Разработанные программы должны быть одобрены руководством компании, а их реализация требует пристального внимания со стороны менеджера по рискам.

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 обосновано 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.

При использовании методик оценки риска, основанных на концепции рискового капитала, следует иметь в виду, что исследуемый метод приводит к модификации распределения ущерба, поскольку после его реализации убытки того же размера будут возникать с меньшими вероятностями. Поэтому изменение величины рискового капитала вследствие использования данного метода управления риском (при сохранении значения пороговой вероятности) может служить хорошей оценкой экономического эффекта соответствующих превентивных мероприятий.

3. Метод уменьшения размера убытков.

Наилучшим методом управления предприятия катастрофическими рисками, является уклонение от таких рисков (создание таких производственно-хозяйственных условий, при которых шанс возникновения подобных рисков заранее ликвидирован).

Пример: прекращение производства определенной продукции; отказ от сферы бизнеса, в которой такие риски присутствуют, и выбор новых, в которых данные риски отсутствуют.

Такой метод управления рисками является особенно эффективным, когда велики вероятность возникновения убытков (реализации рисков) и возможный размер убытка — избежание рисковых ситуаций в этом случае является наилучшей и единственной практической альтернативой. Метод применяется к однородным и неоднородным рискам, к единичным и массовым рискам, так как размер возможного ущерба, независимо от конкретных значений параметров однородности и количества рисков, для предприятия все равно является большим и нежелательным.

Суть этого метода управления рисками — проведение превентивных мероприятий, направленных на снижение вероятности их наступления, с целью уменьшить конкретные убытки.

Применение этого метода оправдано в случаях, если:

- велика вероятность реализации риска, т. е. вероятность наступления убытка;
- размер возможного ущерба небольшой.

Риски могут быть как однородными, так и неоднородными. Они могут носить массовый характер (массовые риски), но могут быть и единичными.

Для выявления источников убытков и разработки программы превентивных мероприятий крупные предприятия, компании обычно нанимают специалистов. Это объясняется тем, что частую разработку таких программ требует специальных знаний — инженерных, в области экономики, психологии и т. д.

Между мерами по предупреждению убытков и величиной страховых премий при использовании страхования как метода управления рисками существует очевидная связь: чем эффективнее превентивные меры, тем меньше размер страховых премий. Именно поэтому менеджер по рискам должен чаще контролировать и пересматривать комплекс превентивных мер.

Под превентивными мерами понимают меры, направленные на предупреждение непредвиденных событий с целью снижения вероятности и величины убытков. Обычно для предотвращения убытков применяются такие меры, как осуществление программы техники безопасности; проведение учений, использование плакатов, предупреждающих о химической опасности, приобретение и установка оборудования, позволяющего снизить травматизм; установка огнетушителей для предотвращения убытков от пожара, сигнализации для предотвращения краж; постоянный контроль за наличием и сохранностью имущества и пр. Каждое предприятие заинтересовано в предупредительной деятельности, однако ее осуществление не всегда возможно по техническим и экономическим причинам и нередко связано со значительными затратами.

К превентивным мероприятиям можно, отнести репортинг.

Репортинг - систематическое документирование всей информации, связанной с анализом и оценкой внешних и внутренних рисков, с фиксированием остаточного риска после принятия всех мер по управлению рисками и т.д. Вся эта информация должна быть занесена в определенные базы данных и бланки отчетности, которые легко в дальнейшем использовать.

Предупреждение убытков благодаря превентивным мероприятиям уменьшает частоту их возникновения. Однако применение превентивных мер обосновано только до тех пор, пока стоимость их проведения меньше выигрыша, обусловленного этими мероприятиями. Оценить выигрыш порой бывает трудно, поскольку превентивные меры могут оправдать себя лишь спустя несколько лет.

Если выигрыш от превентивных мер все же превышает расходы по их проведению, этот метод следует использовать для любых рисков, независимо от того, принимаются ли они на себя или же передаются в страховые компании.

Применение данного метода связано с дополнительными функциональными обязанностями менеджера, которые, в первую очередь, связаны со спецификой составления плана превентивных мероприятий. В частности, менеджеру следует:

- оценить экономическую целесообразность каждого превентивного мероприятия;
- уточнить с руководством предприятия и (или) ее специалистами размер средств, которые можно использовать на проведение превентивных мероприятий (отдельно взятого или всей группы);
- привлечь специалистов для разработки программы превентивных мероприятий или получения консультаций по ней, если это необходимо (например, требуются специальные знания);
- получить одобрение со стороны руководства и (или) специалистов предприятия на проведение превентивных мероприятий;
- корректировать и уточнять превентивные мероприятия;
- контролировать внедрение превентивных мероприятий;
- периодически пересматривать превентивные мероприятия.

Метод уменьшения размера убытков, минимизация потерь.

Суть этого метода — проведение мероприятий, направленных на снижение размера возможного убытка (когда применение этого метода оправдано).

Применение данного метода оправдано в следующих случаях:

- большой размер возможного ущерба;
- малая вероятность реализации риска, т. е. вероятность наступления убытка,

Среди всех способов уменьшения убытков особого внимания заслуживают способы разделения, дублирования и диверсификации.

Разделение (рассредоточение) предполагает пространственное разделение источников риска (возникновения убытков). Например: строительство не одного большого цеха, а двух, меньших по размеру, расположенных на отдаленных друг от друга площадках. Или, с учетом риска возникновения пожара, строительство двух небольших складов в разных местах вместо одного крупного.

Дублирование элементов производства, наиболее значимых для всего производственного процесса или производственных запасов, на складах, находящихся в разных местах.

Если данный способ экономически целесообразен, т. е. если расходы по нему не превышают экономию на убытках, его следует использовать для любых рисков, независимо от того, принимаются ли они на себя или же передаются другим субъектам.

Эти методы также связаны с проведением превентивных мероприятий.

Диверсификация - распределение риска между несколькими направлениями деятельности предприятия. При этом потери в одной сфере деятельности компенсируются за счет другой сферы.

Лимитирование — это установление предельных сумм (лимита) расходов.

Поиск информации — это метод, направленный на снижение риска путем нахождения и использования необходимой информации для принятия рискового решения.

Принятие ошибочных решений в большинстве случаев связано с отсутствием или недостатком информации. Получение необходимой информации, повышение уровня информационного обеспечения хозяйственной деятельности предприятия может в значительной мере улучшить прогноз и снизить риск. В настоящее время существует сфера бизнеса, называемая экаутингом, связанная со сбором, обработкой, классификацией, анализом и оформлением различных видов финансовой информации. Предприятия могут воспользоваться услугами профессионалов в этой сфере бизнеса.

4. Метод разделения риска.

К числу наиболее часто встречающихся конкретных методов трансформации рисков (Risk control), представляющие разные процедуры управления рисками, относятся следующие:

- отказ от риска - единственной реализацией процедуры управления рисками "уклонение от риска";
- снижение частоты ущерба или предотвращение убытка - процедура "сокращение риска";
- уменьшение размера убытков - процедура "сокращение риска";
- разделение риска (дифференциация и дублирование) - процедура "сокращение риска";
- аутсорсинг риска (не следует путать метод аутсорсинга риска с аутсорсингом управления риском (см. тему 3) - процедура "передача риска".

Сущность метода разделения риска (Segregation of exposures) 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 (Risk separation). 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 (Duplication). 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.

Поскольку этот метод связан с изменением подверженности риску, оценка разделенных рисков может быть связана с оценкой исходного (общего) риска довольно сложным образом, можно давать лишь конкретные рекомендации, учитывающие специфику рисков и содержание проводимых мероприятий.

5. Метод аутсорсинга риска.

При использовании метода аутсорсинга риска (Risk outsourcing), ответственность за снижение возможности возникновения неблагоприятных событий возлагается на стороннюю организацию (другой субъект). При этом чаще всего такая передача ответственности осуществляется на основе договора.

Данный метод может быть использован только в том случае, если возможно четко определить опасности, однозначно выделить соответствующие подверженности риску, достаточно жестко контролировать факторы, влияющие на уязвимость, и иметь эффективные механизмы передачи ответственности.

В силу указанных свойств рисков, к которым может быть применен данный метод их управления, измерение этих рисков представляется более простым делом, чем для методов, рассмотренных выше. Как правило, для использования аутсорсинга риска относительно легко выработать пороговые значения соответствующих критериальных показателей (как размера потенциального ущерба, так и вероятности его возникновения). Концепция рискового капитала часто используется для ценообразования на соответствующие услуги сторонних организаций.

6. Методы финансирования рисков

К числу наиболее часто используемых метод в финансирования риска или покрытия убытка (Risk financing) относят следующие методы:

- покрытие убытка из текущего дохода;
- покрытие убытка из резервов;
- покрытие убытка за счет использования займа;
- покрытие убытка на основе самострахования;
- покрытие убытка на основе страхования;
- покрытие убытка на основе нестрахового пула;
- покрытие убытка за счет передачи этого финансирования на основе договора;
- покрытие убытка на основе поддержки государственных и/или муниципальных органов;
- покрытие убытка на основе спонсорства.

Первые четыре метода представляют процедуру "сокращение риска", а последние пять - процедуру "передача риска".

Покрытие убытка из текущего дохода:

Суть метода покрытия убытка из текущего дохода (Current expensing of losses) сводится к тому, что покрытие ущерба осуществляется по мере его возникновения за счет текущих денежных потоков компании. При этом не создается никаких (внутренних или внешних) фондов.

Данный метод управления рисками используется достаточно часто, потому что во многих ситуациях убытки так незначительны, что компания может покрыть их самостоятельно. Поэтому финансовые возможности фирмы являются ключевым фактором выбора этого метода.

Пороговое значение возможного ущерба, используемое для применения этого метода, должно выбираться с учетом указанных ограничений, прежде всего изменения во времени денежных потоков фирмы. Для определения соответствующей границы могут также использоваться оценки типа рискового капитала.

Покрытие убытка из резервов:

Метод покрытия убытка из резервов (Reserving) предполагает, что текущий ущерб покрывается за счет средств резервных фондов, специально создаваемых для этих целей.

Характеристика рисков, для которых может быть применен данный метод, и соображения, связанные с количественной оценкой риска, очень близки к тем, что были рассмотрены для метода покрытия риска из текущего дохода. Основное отличие метода покрытия убытка из резервов от предыдущего состоит в большем размере убытков, что, собственно, и требует создания указанных резервных фондов. Поэтому условия его применения связаны в первую очередь с более широкими пороговыми значениями. Тем не менее дополнительно возникает вопрос об обосновании размера резервов: слишком маленькие резервы не позволят защититься от рисков, слишком большие - неоправданно отвлекут значительные финансовые средства от основной сферы деятельности фирмы.

Покрытие убытка за счет использования займа:

Метод покрытия убытка за счет использования займа (Borrowing) применяется в том случае, если фирма может рассчитывать на получение займа (кредита) на покрытие убытка. В отличие от предыдущих методов покрытия здесь источник средств для возмещения ущерба не внутренний, а внешний, хотя, как и ранее, ответственность за покрытие ущерба целиком и полностью лежит на самой фирме.

Главными особенностями данного метода являются возможность получения кредита и условия заимствования. Далеко не всегда фирма, подвергшаяся значительному ущербу, может рассчитывать на получение займа, а если и может, то в большинстве случаев условия окажутся достаточно жесткими, так как будут отражать оценку кредитором риска невозврата займа. Именно этот факт определит специфику практического использования и условия применимости рассматриваемого метода.

Для оценки эффективности данного метода управления риском используются те же подходы, что и для анализа банковских кредитных рисков. Однако при этом больше внимания уделяется исследованию ликвидности и возвратности займа.

Покрытие убытка на основе самострахования:

Термин "самострахование" (Self-Insurance) в специальной литературе используется по-разному:

- как метод финансирования риска или покрытия убытка самой фирмой из ее текущего дохода, специально формируемых резервов и/или других источников (что совпадает с определением группы методов финансирования в рамках процедуры сокращения риска);
- как форма страхования, реализуемая в рамках собственной фирмы, финансово-промышленной, промышленной группы и т.д., в частности, реализуемая через создание кэптивных страховых компаний.

Суть этого метода управления рисками заключается в создании собственных страховых фондов, предназначенных для покрытия убытков по типу фондов страховых и перестраховочных компаний. Самострахование, в этом случае, отличается от методов финансирования риска или покрытия убытка из текущего дохода или специально формируемых резервов тем, что оно работает с большим числом однородных рисков. Как и при страховании, этот метод, предусматривает возможность концентрации большого числа однородных рисков с целью точного предсказания размера совокупного ущерба. Однако, в отличие от классического страхования страховые резервы создаются внутри одной деловой единицы - как правило, промышленной или финансово-промышленной группы.

Самострахование предполагает создание особых финансовых механизмов, позволяющих заранее сформировать указанные фонды для финансирования возникших убытков. Одним из наиболее распространенных механизмов такого рода является создание кэптивных страховых компаний.

Кэптивные страховые организации (captive insurance) - это страховые компании, которые входят в группу нестраховых организаций (промышленных, финансово-промышленных групп и т.п.) и страхуют риски всей группы.

Использование кэптивной страховой компании имеет ряд преимуществ. Она позволяет:

- инвестировать средства страховых фондов в пределах объединенной деловой единицы;
- сохранить прибыль внутри соответствующей группы;
- получить некоторые льготы по налогообложению (что предусматривается законодательством ряда стран);
- избежать бюрократических проволочек при оформлении договоров страхования.

Тем не менее рассматриваемый метод имеет и существенный недостаток: он добавляет группе новый риск - риск ухудшения общих финансовых результатов, связанный с наступлением больших, катастрофических рисков. При создании кэптивной страховой компании менеджер по рискам должен тщательно оценить все преимущества и недостатки использования данного механизма самострахования.

Метод применяется в отношении рисков, вероятность и/или размер возможного ущерба по которым не превышает заданных пороговых значений (рисков много и они однородны). Эти пороговые значения вероятности и/или размера возможного ущерба определяются финансовыми возможностями не только самой фирмы, но и всей финансово-промышленной группы, в которую она входит. Для оценки эффективности использования данного метода используются специфические актуарные методы, связанные с концепцией рискового капитала.

1.9 Лекция № 9 (4 часа)

Тема: «Концептуальные подходы менеджмента риска по обеспечению финансовой устойчивости предприятия»

1.9.1 Вопросы лекции:

1. Интегрированная система формирования информационной базы в менеджменте риска
2. Концептуальные подходы менеджмента риска по обеспечению рационального хозяйствования.
3. Модели комплексной оценки и прогнозирования риска финансовой несостоятельности предприятия.
4. Методы анализа и модели оценки риска результатов планирования предпринимательской деятельности.
5. Механизм комплексного управления производственными и финансовыми рисками.
6. Методы оценки и учета рисков инвестиционных проектов.
7. Оценка эффективности мер по снижению рисков.

1.9.2 Краткое содержание вопросов.

1. Интегрированная система формирования информационной базы в менеджменте риска.

Интегрированная система менеджмента (ИСМ) представляет собой совокупность двух и более систем менеджмента, функционирующих как единое целое.

За последние годы многие организации все чаще внедряют несколько ИСМ, с целью активного развития и повышения уровня конкурентоспособности.

Наиболее распространенными составляющими ИСМ организаций являются система менеджмента качества по ГОСТ Р ИСО 9001, система экологического менеджмента по ГОСТ Р ИСО 14001, система управления охраной труда по ГОСТ 12.0.230-2007 (OHSAS 18001), а также другие системы менеджмента.

Для многих российских организаций, которые стремятся на равных конкурировать с западными компаниями, существенное значение приобретает сертификация на соответствие стандартам, признанным не только в России, но и за рубежом.

Интегрированная система менеджмента обеспечивает согласованность и структурирует действия внутри организации.

Интегрирование систем менеджмента, которые отвечают требованиям одновременно нескольких международных стандартов, является перспективой для стабильного развития организации или предприятия.

Важно отметить, что сертификация интегрированной системы менеджмента объединяет в себе преимущества каждой из входящих в ИСМ систем менеджмента. Интегрированная система менеджмента (ИСМ) наиболее оптимально позволяет выполнить требования по повышению уровня экологии, безопасности, качества и пр.

В последнее время вопрос внедрения интегрированных систем менеджмента (ИСМ) становится все более актуальным для российских компаний, которые сталкиваются с серьезной конкуренцией со стороны западных и некоторых отечественных, подтвердивших сертификатами свои достижения в области управления качеством, экологией и профессиональной безопасностью.

Не вызывает сомнений, что внедрение группы стандартов как интегрированной системы более экономично и эффективно по сравнению независимым внедрением нескольких стандартов на системы менеджмента. Однако, несмотря на актуальность проблемы и эффективность внедрения ИСМ, в литературе встречается крайне мало рекомендаций по этому вопросу.

В настоящей статье будет дано описание особенностей и преимуществ интегрированных систем менеджмента, а также рассмотрена задача разработки ИСМ на основе международных стандартов ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 и OHSAS 18001:1999.

Модель интегрированной системы менеджмента, кратко описанная в рамках настоящей статьи, может применяться на предприятиях практически любых отраслей и форм собственности. Это обусловлено, в первую очередь, межотраслевым характером стандартов, требования которых интегрированы.

2. Концептуальные подходы менеджмента риска по обеспечению рационального хозяйствования.

В менеджменте риска, как и в общей системе управления предприятием, выделяют три основных стратегических направления деятельности предприятия.

Выбор стратегии осуществляется руководством предприятия на основе ситуационного анализа (SWOT-анализа) внешних и внутренних факторов предпринимательской среды. Считается, что наибольшее влияние на стратегию оказывают:

- внутренние сильные и слабые стороны предприятия;
- внешние возможности и угрозы;
- состояние финансовых ресурсов предприятия, его финансовая устойчивость;
- занятость населения и уровень квалификации сотрудников;
- внешние и внутренние обязательства предприятия;
- имеющийся в распоряжении ресурс времени.

3. Модели комплексной оценки и прогнозирования риска финансовой несостоятельности предприятия.

1. Пятифакторная модель Z-коэффициента (модель Альтмана):

$$Z = 1,2K_1 + 1,4K_2 + 3,3K_3 + 0,6K_4 + 0,99K_5 ,$$

Z до 1,8	Высокая
1,81-2,7	Средняя
2,71-2,9	Низкая
2,91 и более	Очень низкая

$$\Delta K_1 = \phi_1 (p.260 - p.620) / \phi_1 p.280; K_2 = \phi_2 p.220 / \phi_1 p.280;$$

$$K_3 = \phi_2 p.170 / \phi_1 p.280; K_4 = \phi_1 p.380 / \phi_1 p.620;$$

$$K_5 = \phi_2 p.035 / \phi_1 p.280.$$

2. Модели прогноза вероятности банкротства Лиса (Z_Л) та Таффлера (Z_Т):

$$Z_L = 0,063x_1 + 0,092x_2 + 0,057x_3 + 0,001x_4,$$

$$\Delta x_1 = \phi_1 p.260 / \phi_1 p.280; x_2 = \phi_2 (p.100 (або 105) + p.090 - p.060) / \phi_1 p.280;$$

$$x_3 = \phi_1 p.350 / \phi_1 p.280; x_4 = \phi_1 p.380 / \phi_1 (p.480 + p. 620).$$

$$Z_T = 0,03x_1 + 0,13 x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4,$$

$$\text{де } x_1 = \phi_2 (p.100 (або 105) + p.090 - p.060) / \phi_1 p.620;$$

$$x_2 = \phi_1 p.260 / \phi_1 (p.480 + p. 620); x_3 = \phi_1 p.620 / \phi_1 p.280;$$

$$x_4 = \phi_2 p.035 / \phi_1 p.280$$

3. Модель прогноза вероятности банкротства Беермана :

Z _Б <0,236	Предприятию не угрожает банкротство
Z _Б >0,32	Существует вероятность банкротства

4. Коэффициент прогноза вероятности банкротства Бивера (Z_Б):

Z _Б <0,2	Существует вероятность банкротства
---------------------	------------------------------------

$$Z_B = \phi_2 (220 + 260) / \phi_1 (480 + 620)$$

Чистая прибыль+амortизация/долгосрочные +текущие обязательства

5. Модели прогноза вероятности банкротства Фулмера и Спрингейта.

$$Z_F = 5,528X_1 + 0,212X_2 + 0,073X_3 + 1,27X_4 + 0,12X_5 + 2,334X_6 + 0,575X_7 + 1,083X_8 + 0,894X_9 - 6,075$$

4. Методы анализа и модели оценки риска результатов планирования предпринимательской деятельности.

Функциональные обязанности работников службы управления диктуются на основе Положения по управлению риском и Руководства по управлению риском. Эти документы определяют поведение в особых ситуациях. В руководстве, в частности, не говорится о том, каким образом осуществляются конкретные действия, а определены только рамочные обязательства, которые должна выполнять служба управления риском совместно с другими подразделениями в случае проявления форс-мажорных и других неблагоприятных ситуаций. Все разрабатываемые мероприятия в менеджменте риска должны быть взаимоувязаны с плановыми и прогнозными показателями предприятия, что позволит включить управление риском в общую систему менеджмента. Риск-менеджер или подразделение по управлению риском решает также важнейшую методологическую задачу: им выявлению и оценке уровня риска применительно к условиям данного субъекта хозяйствования. При этом задаются направления для принятия службой управления риском мер, которые соответствовали бы деятельности предприятия в целом. Вот некоторые примеры таких общих принципов из зарубежной практики: мы продаем только за наличные; мы арендуем, а не покупаем

офисные помещения; мы приобретаем страховку на все имущество, оцениваемое на сумму свыше 10 000 дол.

При выработке политики в области управления риском службе риск-менеджмента необходимо не только знать, понимать, но и поддерживать решения задач предприятия, на основе комплексной оценки складывающейся деловой среды и ее характерных особенностей. Это позволит обеспечить выполнение всех плановых заданий по регулированию риск-проблем, возникающих при осуществлении профильной деятельности, включая новые разработки в компании. В крупных компаниях, осуществляющих рискованные хозяйствственные операции, управление портфелем страхования передается обособленному подразделению. В функциональные обязанности данного подразделения входят: оценка страховых покрытий различных типов; выбор страховых агентов, страховщиков и брокеров; определение страховых премий, величины страховых покрытий; подбор типовых бланков договоров о страховании и их корректировка с учетом зон проявления рисков. На политику и направление деятельности службы управления риском может оказывать влияние окружающая предприятие среда: клиенты, конкуренты, поставщики, государственные службы, отвечающие за регулирование бизнес-процессов, предпринимательской деятельности. Оценивая определяющие направления развития субъекта хозяйствования в зависимости от факторов среды окружения, важно учитывать его прошлые успехи и просчеты при достижении целей. При разработке стратегического курса нельзя игнорировать текущим положением дел.

Сложившееся финансовое положение предприятия необходимо тщательно проанализировать и свести до минимума недоразумения по поводу различий между целевыми задачами и руководящими принципами. Руководящие принципы в риск-менеджменте отражают стратегию предприятия по принятию определенных мер поставленных целей. Они указывают, с помощью каких средств будет достигнут конечный результат. Если образно охарактеризовать данные понятия, то цель — это принятый ориентир в хозяйственной деятельности, а принципы — специальная служба по управлению рисками. Риск-менеджер несет ответственность за применение руководящих принципов политики в области рискованного направления деятельности, которое было принято субъектом хозяйствования. Таким образом, для создания надежной и эффективной службы риск-менеджмента на предприятии необходимо внедрить систему руководства, которая должна содержать пять важнейших параметров.

1. В руководящих документах и в первую очередь в Положении по управлению риском и Руководстве по управлению риском излагаются целевые задачи и пути их достижения.
2. Правила и процедурные вопросы в руководящие документы не входят.
3. Руководство должно соответствовать миссии предприятие его общим целям.
4. Обеспечивается гибкость руководства субъектом хозяйствования, адаптированного к циклическим этапам.
5. В руководстве отражаются планы и намерения соответствующей организационно-правовой структуры предприятия.

5. Механизм комплексного управления производственными и финансовыми рисками.

Управление финансовыми рисками предприятия представляет собой специфическую сферу финансового менеджмента. Управление финансовыми рисками предприятия представляет собой процесс предвидения и нейтрализации их негативных финансовых последствий, связанный с их идентификацией, оценкой, профилактикой и страхованием. Управление финансовыми рисками предприятия основывается на определенных принципах, основными из которых являются:

1. Осознанность принятия рисков. Финансовый менеджер должен сознательно идти на риск, если он надеется получить соответствующий доход от осуществления финансовой

операции. Естественно, по отдельным операциям после оценки уровня риска можно принять тактику "избежания риска", однако полностью исключить риск из финансовой деятельности предприятия невозможно, так как финансовый риск - объективное явление, присущее большинству хозяйственных операций. Осознанность принятия тех или иных видов финансовых рисков является важнейшим условием нейтрализации их негативных последствий в процессе управления ими.

2. Управляемость принимаемыми рисками. В состав портфеля финансовых рисков должны включаться преимущественно те из них, которые поддаются нейтрализации в процессе управления независимо от их объективной или субъективной природы. Только по таким видам рисков финансовый менеджер неуправляемые, например, риски форс-мажорной группы, можно только передать внешнему страховщику.

3. Независимость управления отдельными рисками. Один из важнейших постулатов теории риск-менеджмента гласит, что риски независимы друг от друга и финансовые потери по одному из рисков портфеля необязательно увеличивают вероятность наступления рискового случая по другим финансовым рискам. Иными словами, финансовые потери по различным видам рисков независимы друг от друга и в процессе управления ими должны нейтрализоваться индивидуально.

4. Сопоставимость уровня принимаемых рисков с уровнем доходности финансовых операций. Этот принцип является основополагающим в теории риск-менеджмента. Он заключается в том, что предприятие должно принимать в процессе осуществления финансовой деятельности только те виды финансовых рисков, уровень которых не превышает соответствующего уровня доходности по шкале "доходность-риск". Любой вид риска, по которому уровень риска выше уровня ожидаемой доходности (с включенной в нее премией за риск) должен быть предприятием отвергнут (или соответственно должны быть пересмотрены размеры премии за данный риск).

5. Сопоставимость уровня принимаемых рисков с финансовыми возможностями предприятия. Ожидаемый размер финансовых потерь предприятия, соответствующий тому или иному уровню финансового риска, должен соответствовать той доле капитала, которая обеспечивает внутреннее страхование рисков. В противном варианте наступление рискового случая повлечет за собой потерю определенной части активов, обеспечивающих операционную или инвестиционную деятельность предприятия, т.е. снизит его потенциал формирования прибыли и темпы предстоящего развития. Размер рискового капитала, включающего и соответствующие внутренние страховые фонды, должен быть определен предприятием заранее и служить рубежом принятия тех видов финансовых рисков, которые не могут быть переданы партнеру по операции или внешнему страховщику.

6. Экономичность управления рисками. Основу управления финансовыми рисками составляет нейтрализация их негативных финансовых последствий для деятельности предприятия при возможном наступлении рискового случая. Вместе с тем, затраты предприятия по нейтрализации соответствующего финансового риска не должны превышать суммы возможных финансовых потерь по нему даже при самой высокой степени вероятности наступления рискового случая. Критерий экономичности управления рисками должен соблюдаться при осуществлении как внутреннего, так и внешнего страхования финансовых рисков.

7. Учет временного фактора в управлении рисками. Чем длиннее период осуществления финансовой операции, тем шире диапазон сопутствующих ей рисков, тем меньше возможностей обеспечивать нейтрализацию их негативных финансовых последствий по критерию экономичности управления рисками. При необходимости осуществления таких финансовых операций предприятие должно обеспечить получение необходимого дополнительного уровня доходности по ней не только за счет премии за риск, но и премии за ликвидность (так как период осуществления финансовой операции представляет собой период "замороженной ликвидности" вложенного в нее капитала).

Только в этом случае у предприятия будет сформирован необходимый финансовый потенциал для нейтрализации негативных финансовых последствий по такой операции при возможном наступлении рискового случая.

8. Учет финансовой стратегии предприятия в процессе управления рисками. Система управления финансовыми рисками должна базироваться на общих критериях избранной предприятием финансовой стратегии (отражающей его финансовую идеологию по отношению к уровню допустимых рисков), а также финансовой политики по отдельным направлениям финансовой деятельности. Как было установлено ранее, большинство направлений финансовой политики по вопросам управления финансовой деятельностью предприятия включают как обязательный элемент уровень допустимого риска. Аналогичные показатели установлены и в финансовой стратегии предприятия в целом. Поэтому управление рисками отдельных финансовых операций должно исходить из соответствующих параметров риска, содержащихся в этих плановых документах.

9. Учет возможности передачи рисков. Принятие ряда финансовых рисков несопоставимо с финансовыми возможностями предприятия по нейтрализации их негативных последствий при вероятном наступлении рискового случая. В то же время осуществление соответствующей финансовой операции может диктоваться требованиями стратегии и направленности финансовой деятельности. Включение таких рисков в портфель совокупных финансовых рисков допустимо лишь в том случае, если возможна частичная или полная их передача партнерам по финансовой операции или внешнему страховщику.

6. Методы оценки и учета рисков инвестиционных проектов.

Для возможности широкого использования в бизнес-планах необходимо создать относительно легко реализуемую (обеспечивающую относительную простоту расчетов и наглядность их толкования) унифицированную методику оценки риска проекта на основе совершенствования методических подходов к анализу риска проекта и в частности методов его количественной оценки.

Для этого сформулированы основные исходные предпосылки, которые должны быть положены в основу такого подхода:

1. Как известно, одной из главных целей инвесторов является обеспечение высокой отдачи вложенных средств, а основное назначение бизнес-плана инвестиционного проекта в целом и его раздела “Риск проекта”, в частности, предоставление инвестору информации относительно привлекательности и целесообразности инвестиций.

В этих условиях в основу обобщающей количественной оценки риска проекта должен бытьложен возможный ущерб (потери) при наступлении неблагоприятной ситуации, вероятность его появления и влияние на конечные экономические результаты проекта (доход, прибыль, дивиденды и т.п.).

Различные упрощенные подходы безотносительно к величине ущерба и вероятности его появления, в том числе различного рода балльные оценки должны быть лишь внутренними процедурами (механизмом) для определения величины ущерба, либо могут быть использованы на начальном этапе отбора вариантов инвестиций для дальнейшей экспертизы и детальной проработки.

2. Методика должна содержать полный перечень рисков, которым может подвергаться инвестиционный проект. При анализе (в процессе идентификации) рисков конкретного проекта, в зависимости от его характера и условий реализации, из этого перечня выбираются те риски, которые присущи данному проекту.

3. При формировании перечня рисков желательно придерживаться единого методического подхода к классификации рисков. При формировании классификационного критерия и составления перечня рисков следует исходить из возможности в дальнейшем (в конечном итоге) по каждому из них, или по проекту в целом определения потерь и вероятности их возникновения.

4. В составе перечня рисков желательно выделить группы, характеризующиеся общностью подходов к их количественной оценке. Для каждой из таких групп должны быть приведены конкретные (типовые) методы определения возможных потерь и вероятности их возникновения.

5. Критерии, используемые для сравнительной оценки проектов с учетом риска должны быть едиными и предусматривать использование конечных экономических результатов проектов.

При всей относительной простоте и ясности изложенных исходных предпосылок разработка на их основе и практическая реализация методики оценки риска проекта, с учетом существующего состояния проблемы, требуют проведения широкого круга научных исследований и методических разработок. Решение проблемы возможно только в результате усилий большого количества специалистов по различным аспектам экономического риска и обобщения выполненных ими научных исследований и практических работ.

Как показывает анализ, из существующих методов количественной оценки рисков проектов наиболее близким к перечисленным выше исходным предпосылкам является метод сценариев. Этот метод ориентирован на выявление степени влияния некоторых факторов риска на конечные экономические результаты (показатели) проекта, в частности, на величину чистого дисконтированного дохода (NPV).

Метод сценариев является в определенной мере развитием метода анализа чувствительности, рассмотренного нами в разделе 4, и направлен на устранение его недостатков, основными из которых являются:

- возможность использования ограниченного числа факторов (основных переменных проекта, только тех, которые оказывают непосредственное влияние на NPV (объем продаж, цена, оборотный капитал, ставка процента и т.п.);
- однофакторность анализа, т.е. ориентация на изменение только одного фактора риска проекта, что приводит к недоучету возможной связи между отдельными факторами или к недоучету их корреляции.

Он обеспечивает возможность рассмотрения одновременного непротиворечивого изменения основных переменных проекта с учетом их взаимозависимости.

Сценарный подход предусматривает выполнение альтернативных расчетов с использованием данных, характеризующих различные варианты развития (осуществления) проекта.

В процессе реализации этого метода эксперты рассматривают ряд сценариев, характеризующих стечения обстоятельств, в которых может оказаться проект, и соответствующие им значения основных переменных проекта.

7. Оценка эффективности мер по снижению рисков.

Приемы менеджмента риска состоят из средств разрешения рискованных ситуаций и совокупности мер по снижению степени риска. Приемы минимизации рисков следующие:

- избежание риска, т.е. уклонение от мероприятий, связанных с рискованными действиями, что, однако, для субъекта хозяйствования или инвестора часто означает отказ от сверхплановой прибыли;
- удержание риска — это оставление риска за предпринимателем, предприятием. Каждая организационно-правовая структура, вкладывая собственный капитал на развитие производства, заранее уверена в покрытии возможных потерь ресурсного потенциала за счет собственных средств;
- передача риска означает, что физическое или юридическое лицо передает ответственность за риск возможных потерь другой стороне, например, страховой компании, посреднику или партнеру по бизнесу.
- получение дополнительной информации, позволяющей разработать более точный прогноз с различными вероятностными исходами и снизить риск при принятии решений.

Кроме того, более полная информация позволяет своевременно корректировать ход реализации разработанных мероприятий в условиях повышенного риска;

- лимитирование, т.е. установление предельных сумм расходов, кредитных поступлений;
- самострахование — создание собственных резервных фондов непосредственно хозяйствующим субъектом;
- страхование — готовность предприятия, предпринимателя отказаться от части своих доходов с целью избежания значительных потерь при проявлении рискованных ситуаций.

План преодоления кризисных ситуаций разрабатывается риск-менеджером. В случае необходимости к этой работе могут быть привлечены и эксперты в отдельных областях. Обычно такой план составляется сроком на 3-5 лет с учетом долгосрочных интересов стабильности субъекта хозяйствования. Оцениваются любые, в том числе и самые прибыльные проекты, с точки зрения их рискованности, неблагоприятных прямых и косвенных последствий. Результаты, которых менеджер по рискам рассчитывает добиться в первом году, детализируются по месяцам, в следующем году - по кварталам, а дальше даются предполагаемые результаты за год.

План преодоления кризисных ситуаций включает разделы, число и содержание которых определяется спецификой предприятия или отрасли. Важнейшими среди них являются следующие:

1. Введение или краткая справка. Данный раздел должен содержать пояснительную записку относительно разрабатываемой системы мер управления предприятием в чрезвычайных ситуациях.

2. Состав членов комиссии по чрезвычайным ситуациям. Распределение обязанностей и ответственности между ними. В обязательном порядке указываются возложенные на каждого члена команды обязанности, с указанием списков всех лиц и организаций, которых нужно поставить в известность и информировать о развитии чрезвычайного события. Ответственность каждого из членов комиссии за выполнение поставленных задач не позволит перекладывать свои функциональные обязанности на других лиц и строго исполнять инструкции.

3. Методы сокращения потерь при чрезвычайных ситуациях. Для сокращения времени реагирования на аварию защитные средства и специальное оборудование, приспособления должны как можно ближе размещаться к источнику опасности. Кроме того, в целях защиты от кризисных ситуаций разрабатываются прогнозные и плановые показатели по комплексу организационно-технических мероприятий, минимизирующих потери.

4. Политика предприятия в период кризиса. При наступлении чрезвычайных обстоятельств всем: членам комиссии важно поддерживать тесную связь не только с соответствующими службами своего предприятия, но и конкурирующими фирмами, поставщиками сырья и полуфабрикатов, а также потребителями продукции, коммерческими банками, соответствующими государственными службами и средствами информации.

1.10 Лекция № 10 (4 часа)

Тема: «Страхование риска»

1.10.1 Вопросы лекции:

1. Сущность, содержание и виды страхования рисков.
2. Виды страхового покрытия риска.
3. Способы резервирования средств для покрытия возможных убытков.
4. Национальные страховые рынки.
5. Международные стратегии по страхованию и управлению рисками.
6. Стратегии поведения транснациональных компаний на международных рынках

1.10.2 Краткое содержание вопросов.

1. Сущность, содержание и виды страхования рисков.

Страхование рисков - это передача ответственности страховщику субъектом хозяйствования на основе заключенного договора по возмещению ущерба или его части при наступлении неблагоприятных событий за определенное обусловленное вознаграждение.

При этом событие должно характеризоваться четко выраженным признаками вероятности и случайности. Возмещение ущерба в менеджменте риска при прямом страховании следует рассматривать многопланово и в различных аспектах. В одних случаях выплаты производятся из ранее созданных централизованных страховых фондов при проявлении чистых рисков потерь из-за стихийных бедствий, независимых от воли человека, и субъективных факторов.

В других случаях возникает необходимость страхования рисков по причине ограниченной информационной базы или недостаточных познаний в новых сферах человеческой деятельности, когда риск проявляется через логическую вероятность при использовании приемов и методов индукции, дедукции, анализа, синтеза и гипотезы. Следовательно, черты рискованных ситуаций, полный анализ и учет которых позволяет при страховании рисков на договорной основе справедливо распределить потери между страхователями и страховыми на основе созданного ранее страхового фонда, проявляются только в ущербе.

Страхование рисков распространяется на все сферу человеческой деятельности: производство, обращение, распределение, обмен и потребление. Риски страхуются по всем направлениям развития научно-технического прогресса.

Различают страхование рискованной деятельности отдельного исполнителя, коллектива работников звена, бригады, цеха, предприятия. В системе страхования хозяйственных рисков широкое распространение получают имущественное страхование и страхование ответственности. В каждом конкретном случае страхование хозяйственных рисков рассматривается в нескольких аспектах.

Во-первых, учитывается проявление чистых рисков при наступлении стихийных бедствий, несчастных случаев и когда риск сопряжен с вероятностью гибели работника или существенного повреждения страхуемого объекта.

Во-вторых, страхуются условные риски, которые могут быть обусловлены неблагоприятными явлениями, событиями и при наступлении которых необходимы материальные или денежные компенсации субъектам хозяйствования из ранее образованного страхового фонда. В-третьих, рассматриваются возможности страхового возмещения в связи с конкретным застрахованным объектом, в отношении которого может негативно проявить себя тот или другой вид или разновидность условного риска.

2. Виды страхового покрытия риска.

Страхование хозяйственных рисков является эффективным механизмом покрытия ущерба субъекта экономической деятельности только в том случае, когда покрытие, обеспеченное страховым договором, соответствует нуждам предпринимателя, предприятия и обеспечивает адекватную компенсацию при наступлении неблагоприятных ситуаций.

С целью обеспечения непрерывной и устойчивой финансовой деятельности любой организационно-правовой структуры, необходимо тщательно оценить и проанализировать положения и условия страхового покрытия. Критерии выбора, как правило, основываются на методологическом подходе, когда сравниваются условия страхования рисков, предлагаемые конкурирующими страховыми компаниями, страховыми пулами.

Анализируются границы покрытия ущерба, а также пределы возмещения убытков, величина премии, стабильность процентных ставок, оборотные активы, страховой сервис, платежеспособность страховщика. Условия страхования рисков должны быть изучены в строгой последовательности покрываемых убытков, находящихся в разных областях потерь, а именно: покрываемых убытков по ущербу недвижимости или гражданской ответственности, покрываемых ущербов физическим лицам, покрываемых потерь мест расположения объектов и периода покрытия. Не следует страховать только отдельное рискованное событие.

Страховщик при заключении договора страхования вправе применять разработанные им или объединением страховщиков стандартные формы договора (страхового полиса) по отдельным или совокупности страхуемых рисков. Страховой полис (свидетельство, сертификат, квитанция) — это исходящий от страховщика документ, который подтверждает факт заключения договора страхования.

Полис может быть разовым и генеральным. С помощью разового полиса оформляются операции по страхуемым рискам одной разновидности или вида. Генеральный полис распространяется на всю совокупность хозяйственных рисков, подлежащих страхованию. В договоре страхования рисков в обязательном порядке предусматривается пункт о полном возмещении за понесенный ущерб. Здесь же оговариваются требования, предусматривающие пересмотр и обновление страховых сумм по каждому положению общего полиса. В случае отсутствия необходимых требований могут иметь место случаи неадекватного страхового покрытия, когда ссужаются денежные средства на условиях, не предусмотренных договором о страховании, и иски наличными деньгами не обеспечиваются.

3. Способы резервирования средств для покрытия возможных убытков.

Программа самострахования рисков предусматривает один или несколько из альтернативных методов покрытия возможных убытков. Стремление субъекта хозяйствования сократить риски практически всегда приводит к затратам значительных ресурсов по сравнению с запланированными расходами. Поэтому для финансирования программы самострахования рисков создаются дополнительные внешние и внутренние фонды, из которых покрываются убытки в неблагоприятных ситуациях.

Способы резервирования материальных и денежных средств при создании внутреннего фонда самострахования могут быть различными:

- вклады из прибыли в централизованном порядке или отдельных структурных подразделений на основе пропорциональных отчислений в зависимости от уровня риска, подлежащего удержанию в рамках программы самострахования;
- страховые резервы оборотных средств (полуфабрикаты, семена, корма, удобрения, ГСМ и др.);
- размещение части резервных фондов в калькуляциях себестоимости текущей продукции предприятия или его подразделениях по статье "Расходы будущих периодов". Они, как правило, не превышают 1% объема реализации продукции; краткосрочное инвестирование временно излишних средств по одной из программ хозяйственной деятельности на другие направления с зачислением полученной прибыли в финансовый резерв самострахования;
- сдача в прокат временно не задействованных в инвестиционном проекте специального технологического оборудования, помещений, земельных прав для формирования резервных фондов удержания рисков;
- направление временно не занятых работников, нанятых на долгосрочных условиях за счет бюджета по инвестиционному проекту, на работу в другие сферы деятельности предприятия или сторонние фирмы с перечислением договорной доли оплаты труда с их бюджетов в резервные фонды риска проекта;

- резервирование проектов научно-технической документации, запасов закупаемых материальных ценностей, рыночная стоимость которых имеет тенденцию к повышению сверх ожидаемых темпов инфляции, реализация излишков с целью пополнения резервных фондов, а также бартерный обмен на дефицитные ресурсы, что снижает риск их непоставок в определенный период; краткосрочное резервирование производственных мощностей, технических средств, оборудования, оборотных активов с учетом расчетных данных возникновения рисков их нехватки, непроизводительного использования, срыва оптимальных сроков выполнения технологических процессов.

Для осуществления превентивных мероприятий и компенсации убытков при наступлении неблагоприятных событий создаются резервные фонды в программе самострахования за счет внешних источников - кредиты, дотации, займы, специальные серии ценных бумаг. При самостраховании, например, предприятие может выделить в бюджете рискованного проекта единый резервный фонд, сконцентрированный на специальной кредитной линии с оперативными условиями предоставления общего (нечелевого) кредита в пределах соответствующего лимита. В отдельных случаях целесообразно планировать в бюджете инвестиционного или инновационного проекта совокупность резервных фондов, цели расходования которых ограничены мероприятиями по страхованию отдельных рискованных ситуаций, минимизации и устраниению потерь при их проявлении. Здесь функционирует особая кредитная линия, которая предоставляет целевые кредиты на нужды компенсации ущерба от соответствующего самострахуемого риска. Резервирование на основе выведения из оборота для срочного дополнительного размещения части выпускаемых под рискованный проект специальных серий ценных бумаг, временно не реализуемых сторонним держателям, может быть особенно эффективным.

Положительный результат обеспечивается, если акции, облигации, опционы резервируются с изменяющимся курсом. Их можно продать по рыночной стоимости и получить добавочные, сверх резервировавшихся по номинальной стоимости бумаг. В другом случае - при продаже их ниже рыночной стоимости - обеспечивается ускоренная мобилизация резервных сторонних средств. Способом резервирования может быть целенаправленная оптимизация портфеля ценных бумаг, которая ориентирована на обеспечение максимума доходов в периоды наибольших вероятных потерь и непредвиденных расходов.

Кроме того, важным резервным источником самострахования рисков является синхронизация периодов повышенного проявления рискованных ситуаций по одному проекту с периодами наиболее стабильных доходов по параллельным направлениям хозяйственной деятельности. В отдельных случаях при реализации крупных целевых проектов минимизируется риск неэффективного управления путем создания "теневого" управления, т.е. целевого менеджмента по проектам внутри управленческой структуры предприятия, где отдельные специалисты, совмещая свои основные должностные обязанности, осуществляют независимый анализ каждого из проектов, а также защищают перед руководством предприятия лучшие из альтернативных вариантов бизнес-плана.

С целью обеспечения стабильных поставок и возможных услуг, ожидаемых заказов покупателей и нанимателей предприятие при осуществлении крупного инвестиционного проекта может резервировать услуги основных и дублирующих контрагентов, а также заказчиков. Здесь возможны самые различные отношения:

- долгосрочные договоры с заключением контрактов на поставки и закупки продукции с оговоркой на возможность уточнения сроков ее реализации или изменения количества и объемов партий;

- гарантийные обязательства сторон, отраженные в письмах поставщиков и покупателей, по поводу взаимовыгодных контрактов с предприятием при условии его согласия на выполнение определенных ценовых, сервисных обязательств, гарантий сохранения поставляемых партий продукции при транспортировке и временном хранении;

опционные соглашения с обязательством сторон не заключать контрактов и не вести переговоров с конкурентами;

- гарантайные обязательства комиссионера выкупить определенный объем продукции по истечении установленных сроков его сбыта на условиях комиссии;

- тендерные соглашения на размещение заказов фирмы с объявленной возможностью размещения заказов нескольким выигравшим торг конкурентам;

- аукционные распродажи товара на условиях ценовых льгот, его доставки потребителю в обмен на обязательства при необходимости разместить заказ на определенный объем продукции по инвестиционному проекту.

4. Национальные страховые рынки.

Транснациональным корпорациям, компаниям, фирмам, некоммерческим организациям, государственным органам и отдельным лицам приходится защищать результаты своей деятельности или получать дополнительные доходы или другие выгоды не только в своей стране, но и в других государствах. Следовательно, страхование рисков может осуществляться на уровне национального или транснационального рынков, где организационно-правовым структурам и отдельным лицам предоставляются страховые полисы и программы страхования жизни, здоровья, имущества и страхования от несчастных случаев, коммерческого и территориального, а также других рисков.

Нынешняя ситуация экономической глобализации характеризуется тем, что транснациональные корпорации развиваются, используя на внешних рынках благоприятные местные условия. В большинстве стран мира существуют национальные страховые рынки.

Специалист в области страхования и менеджмента риска Джон Хэмптон (США) выделяет самые крупные и важные рынки, которые развиваются в различных странах.

1. США представляют самый крупный мировой рынок в области страхования имущества и страхования от несчастных случаев. Здесь находится второй по величине в мире рынок страхования жизни. Страховые компании предлагают огромный выбор страховых полисов. В сфере имущественного страхования и страхования от несчастных случаев особое внимание уделяется риску ответственности в результате расширитального толкования судебными органами страны ответственности, вытекающей из правонарушений.

2. Япония сформировала первый в мире рынок страхования жизни и второй по величине в области страхования имущества и от несчастных случаев. Однако данные рынки являются закрытыми, где доминирует небольшое число страховщиков. Страховые полисы в большинстве случаев предоставляются отечественными японскими компаниями, что позволяет частным лицам накопить капитал. Программы страхования имущества и от несчастных случаев предлагаются самим богатым собственникам мира.

3. Европейское сообщество создало высокоразвитый рынок путем введения согласованных правил, призванных облегчить предложение страхового полиса и услуг за пределами территориальных границ стран - членов сообщества. Однако национальные рынки различаются числом предлагаемых видов полисов, систем распределения и ожиданий потребителей. Каждый из них отражает языковые, социальные и культурные различия, а также неодинаковые экономические условия и уровни жизни.

4. Четыре бурно развивающиеся в экономическом отношении страны: Гонконг, Сингапур, Тайвань и Южная Корея. Объединяющая их высокоинтенсивная экономика позволяет ускоренными темпами формировать национальные рынки. Однако они отличаются друг от друга направлениями развития страхования. Рынок Сингапура упорядоченный и регламентированный, отражающий стремление правительства данной страны и народа к стабильным накоплениям и деловому взаимодействию. В Тайване развивающийся национальный рынок, стремящийся выйти за рамки относительно ограниченного диапазона страхования жизни, пенсий и страхования от несчастных

случаев. Южная Корея формирует развитой рынок страхования жизни и стремится освоить новые направления страхования продукции и услуг. Рынок страховых услуг Гонконга в основном нетарифный и отражает широкий подход данной страны к страхованию бизнеса.

5. Китай располагает крупным рынком, где доминирует один страховщик - Народная страховая компания страны, обеспечивающая большую часть страхования жизни и имущества. Китайское руководство использует механизм страхования для накопления средств, идущих на капиталовложения и обеспечение потребностей субъектов хозяйствования в инвестициях, а также граждан страны, включая больных и пожилых людей.

6. Активно действующие и потенциальные страховые рынки стран Восточной Европы и бывшего СССР, устаревшие и зачастую опасные для окружающей среды промышленные предприятия требуют внимательного отбора страховщиками рисков при страховании имущества и от несчастных случаев.

7. Страховые рынки других стран. Для каждой из них характерна своя специфика. Во многих развивающихся странах государственные компании имеют практически монопольные права. Проявляется разнообразие традиций и систем в отношении основных требований, предлагаемых видов страховых полисов, рекомендаций, а также социальной и экономической роли страховых компаний. В странах Восточной Европы наиболее развитыми и популярными видами являются рынки по страхованию краткосрочных кредитов от коммерческого риска и по страхованию краткосрочных отечественных долговых требований под гарантии правительства. Республики бывшего СССР формируют страховые рынки с государственным участием для обеспечения возвратности вложенных средств и защиты имущественных интересов. Здесь, как в Чехии, Словакии, Венгрии, Польше наиболее выраженный интерес формирования рынков по страхованию краткосрочных экспортных кредитов и краткосрочных отечественных долговых требований от коммерческого риска. Рассмотренные выше уровни развития важнейших страховых рынков различных стран, а также дальнейшее усиление экономической глобализации требуют соответствующей координации международных программ по управлению риском.

5. Международные стратегии по страхованию и управлению рисками.

Процесс интеграции государств в мировую экономику в условиях глобализации может быть эффективным только в том случае, когда диверсифицированные многоотраслевые концерны, основу которых составляют объединившиеся банковский и промышленный капитал, страховые компании, брокеры и другие посредники, а также фирмы, предлагающие услуги по управлению в условиях риска, - все они смогут конкурировать на международных рынках.

В последнее время основой международной торговли становятся уже не разовые сделки, а долговременные стратегические альянсы и соглашения о сотрудничестве и совместных разработках по развитию того или иного направления научно-технического прогресса. Сейчас именно глобализация, мировой рынок фактически определяют опережающий уровень стандартов качества и технико-экономические показатели продукции, выпускаемой как материнской компанией и ее филиалами, так и дочерними предприятиями. Формируются рынки информационных технологий и международной информации.

Учитывая возрастающую ценность своевременной информации, электронные сделки все чаще заменяют традиционный контракт. Наряду с широко распространенными рисками производственного, финансового, коммерческого, инновационного характера, также возникают сетевые, информационные, интернет-риски. Каждый из перечисленных рисков по сумме возможных потерь может переходить с регионального, странового уровней на межстрановой, приобретая глобальный характер.

Возникает настоятельная необходимость разработки международных стратегий по страхованию и управлению рисками, где должны рассматриваться следующие вопросы.

1. Контролирование рынка. В некоторых странах доступ на рынок регулирует правительство и предоставляет наибольшие возможности закрепления на отдельных его сегментах или рыночных нишах местным субъектам хозяйствования. В других государствах доступ на местные рынки строго регламентирован.

2. Культура рынка. Здесь важно установить этнический состав покупателей страховых полисов. К примеру, в ряде стран Юго-Восточной Азии предпринимательская деятельность ведется либо местным населением, либо иностранцами китайского происхождения. Особенности культуры каждой из категорий потенциальных партнеров по бизнесу требует применения различных стратегий. Новой организационной формой транснациональных корпораций становятся семейные империи китайской диаспоры, характеризующейся большой склонностью к сотрудничеству с потенциальными конкурентами. Менеджеры из Китая гораздо чувствительнее к "сохранению лица", чем их гонконгские коллеги.

3. Особенности клиентов. На отдельных рынках решение о покупке страхового полиса от имени стороны, стремящейся обеспечить свой риск, принимает брокер или агент. В других случаях местная страховая компания может отфильтровать для своего клиента все виды покрытия и услуг. Кроме того, в последнее время основой международной торговли становятся уже не разовые сделки, а долговременные стратегические альянсы и соглашения о сотрудничестве, которые заключают между собой международные корпорации.

4. Стратегия выхода на рынок. В некоторых случаях транснациональной корпорации выгодно приобрести местную компанию со сложившейся положительной репутацией. Среди других вариантов возможно создание совместного предприятия, дочерней фирмы или филиала. Зачастую эффективно открытие отделения, укомплектованного местными жителями.

5. Стратегия извлечения прибыли. Культуры разных стран, формирующие различные системы ценностей, существенно влияют на экономическое поведение в условиях риска, в том числе и на вероятность или возможность извлечения прибыли на рынке. Например, если западный утилитаризм принимает во внимание только соотношение "издержки — прибыль", то восточный принцип "сохранения лица" ведет к большой авторитарности, где придается большое значение социальным ценностям, моральным обязательствам, репутации фирмы. Поэтому в отдельных странах возникает вероятность того, что полученную прибыль нельзя вывезти за пределы государства из-за валютных ограничений.

6. Стратегии поведения транснациональных компаний на международных рынках.

Развитие процессов глобализации в современном мире обусловило ужесточение методов конкурентной борьбы, вследствие чего усиливается необходимость всестороннего исследования проблем, связанных с формированием конкурентоспособности фирм, разработкой стратегий поведения на мировом рынке. Сегодня крупнейшие транснациональные корпорации (ТНК) и целевые отрасли (например, телекоммуникации, электроника, автомобилестроение, авиация) развиваются на основе глобальной конкурентной стратегии. Распространению глобальной стратегии способствует бурное развитие информационных технологий, либерализация рынков.

Проанализировав деятельность крупнейших компаний на мировом рынке, можно выделить основные виды применяемых международных стратегий:

1. следование глобальной стратегии низких издержек, согласно которой фирма ориентирована на низкозатратное производство на всех стратегически важных рынках мира (компании General Motors, Nokia);

2. усиление национального производства и вывоз продукции на зарубежные рынки, применяя собственные и другие сбытовые каналы (компании Hyundai Motor, ING Group);

3. следование глобальной стратегии дифференциации, при которой фирма дифференцирует свой товар по одним и тем же характеристикам в разных странах с целью создания своего постоянного имиджа на мировом рынке (компании Siemens, Nestle, Procter&Gamble, Unilever);

4. передача права на использование собственных технологий фирмы, на производство или сбыт ее продукции иностранным фирмам;

5. следование многонациональной стратегии, в рамках которой разрабатывается отдельная стратегия для каждой страны, отвечающая вкусам потребителей и конкурентным условиям стран;

6. стратегия фокусирования, при которой фирма обслуживает идентичные ниши на каждом стратегически важном национальном рынке; действия координируются на основе низких издержек и дифференциации (Intesa Sanpaolo, Toshiba).

Кроме рассмотренных основных стратегий, используются и альтернативные им пути поведения фирм на мировых рынках. Рассмотрим ряд специфических стратегических альтернатив, которые используются компаниями в международном контексте:

1. создание дочерних предприятий в полной собственности;

2. создание совместных предприятий. Совместные предприятия обеспечивают участникам бизнеса следующие преимущества: партнеры могут дополнять друг друга и благодаря этому снижать риск, связанный с ведением бизнеса; совместное предприятие может обеспечить быстрый доступ к сетям распределения; совместные предприятия легко приспосабливаются к изменениям внешней среды;

3. договор о франшизе (франчайзинг). Договор о франшизе дает ряд преимуществ, в частности следующие: обеспечивает предоставляющего франшизу доходом, а ее получившего – товаром (услугой), уже завоевавшим место на рынке; позволяет компании, предоставляющей франшизу, быстро расти без значительных вложений капитала; устраняет часть потребностей в координации управления, необходимой для того, чтобы справиться с большой организацией, – компании, получившие франшизу, осуществляют управление сами; является подходящей стратегией для вовлечения малых фирм, при этом риск для этих фирм при покупке франшизы значительно меньше, чем при независимой организации производства;

4. аутсорсинг – передача организацией определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. При этом наблюдается снижение стоимости и рисков реализации бизнес-процесса; увеличение качества продукции, услуг; освобождение внутренних ресурсов компании для других целей ;

5. оффшорное производство. Оффшорное производство целесообразно использовать в случаях, когда: продукция требует значительных затрат из-за больших объемов неквалифицированного труда; вес продукции относительно мал в сравнении с ее стоимостью (необходимо для снижения транспортных расходов); низкие тарифы на сырье и энергию; продукция стандартизирована и имеет стандартный производственный процесс, поэтому контроль за качеством продукции облегчен.

Проанализировав опыт деятельности зарубежных компаний, можно сделать вывод, что национальные компании, планирующие выходить на зарубежные рынки, должны руководствоваться следующей стратегией поведения: необходимо сформировать «качественный» внутренний спрос (согласно М. Портеру, это одна из стратегий конкурентоспособности компаний); основой качества продукции и услуг в значительной степени могут считаться оптимизированные бизнес-процессы и стандартизация; приоритетным является рост стоимости компании и сохранение ее привлекательности как инвестиционного объекта; для растущей компаний важно присутствие в устойчиво развивающихся регионах Опыт зарубежных стран свидетельствует, что национальный

капитал может выдержать конкуренцию с крупными иностранными компаниями и ТНК только в том случае, если он будет представлен крупными промышленно-финансовыми объединениями. Кроме поддержки со стороны государства и благоприятной внешнеэкономической конъюнктуры для повышения конкурентоспособности украинских компаний необходима разработка долгосрочной маркетинговой программы. Одним из основных элементов конкурентоспособности сегодня является широкое использование результатов НИОКР, проводимых исследовательскими центрами головной компании и зарубежными филиалами. Украинским компаниям следует более активно использовать данное преимущество.

Подводя итоги, следует отметить, что универсальной конкурентной стратегии не существует, только стратегия, согласованная с условиями конкретной отрасли, научным потенциалом и капиталом, которыми обладает конкретная фирма, может принести успех. Стратегическое развитие компаний в современном мире многовариантно, однако оно, безусловно, нацелено на успешное преодоление неопределенности бизнес-среды, максимальное снижение издержек ввиду обострения конкуренции и увеличения стоимости инноваций, а также достижение оперативной гибкости.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

2.1 Практическое занятие № 1 (ПЗ-1) (2 часа)

Тема: «Риск как экономическая категория, его сущность и содержание»

2.1.1 Задания для работы

1. Понятие и сущность риска.
2. Общие принципы классификации рисков.
3. Экономические риски.
4. Сущность хозяйственного риска.
5. Риск и неопределенность.
6. Целевые результаты проявления рискованной деятельности.

2.1.2 Краткое описание проводимого занятия

Студенты выступают с докладами по вопросам практического занятия. Выступления могут сопровождаться мультимедийными презентациями, видеофильмами, другими иллюстрационными материалами. После каждого выступления проводится дискуссия с вовлечением всех студентов группы. Преподаватель руководит дискуссией, задает вопросы, выступает экспертом в случаем спорной ситуации.

2.1.3. Результаты и выводы

В конце занятия преподаватель подводит итоги, делает выводы, выдает задание на следующее занятие.

2.2 Практическое занятие № 2 (ПЗ-2) (4 часа)

Тема: «Риск — неизбежный фактор предпринимательской деятельности»

2.2.1 Задания для работы

1. Сущность и содержание предпринимательского риска.
2. Риск-анализ основных видов экономической деятельности организации
3. Риски производственной деятельности организации.
4. Финансовые риски организации и их влияние на предпринимательство.
5. Коммерческие и посреднические риски и их роль в предпринимательской деятельности.
6. Основы неоклассической теории рисков.
7. Концепция приемлемого риска.

2.2.2 Краткое описание проводимого занятия

Студенты выступают с докладами по вопросам практического занятия. Выступления могут сопровождаться мультимедийными презентациями, видеофильмами, другими иллюстрационными материалами. После каждого выступления проводится дискуссия с вовлечением всех студентов группы. Преподаватель руководит дискуссией, задает вопросы, выступает экспертом в случаем спорной ситуации.

2.2.3. Результаты и выводы

В конце занятия преподаватель подводит итоги, делает выводы, выдает задание на следующее занятие.

2.3 Практическое занятие № 3 (ПЗ-3) (4 часа)

Тема: «Классификационные схемы факторов риска в предпринимательской деятельности»

2.3.1 Задания для работы

1. Классификация рисков предпринимательской деятельности организации.
2. Выявление и идентификация факторов риска.
3. Основы построения системы факторов риска.
4. Классификационная схема видов риска в деятельности финансовых учреждений.
5. Классификационная схема видов риска в деятельности участников рынка ценных бумаг.

2.3.2 Краткое описание проводимого занятия

Студенты выступают с докладами по вопросам практического занятия. Выступления могут сопровождаться мультимедийными презентациями, видеофильмами, другими иллюстрационными материалами. После каждого выступления проводится дискуссия с вовлечением всех студентов группы. Преподаватель руководит дискуссией, задает вопросы, выступает экспертом в случае спорной ситуации.

2.3.3. Результаты и выводы

В конце занятия преподаватель подводит итоги, делает выводы, выдает задание на следующее занятие.

2.4 Практическое занятие № 4 (ПЗ-4) (4 часа)

Тема: «Показатели оценки предпринимательского риска»

2.4.1 Задания для работы

1. Задачи идентификации и прогнозирования рисков в предпринимательской деятельности.
2. Основные технологии исследования предпринимательских рисков.
3. Методологические основы анализа хозяйственного риска.
4. Критерии и показатели оценки хозяйственных рисков.
5. Общая характеристика информации, необходимой для управления риском.

2.4.2 Краткое описание проводимого занятия

Студенты выступают с докладами по вопросам практического занятия. Выступления могут сопровождаться мультимедийными презентациями, видеофильмами, другими иллюстрационными материалами. После каждого выступления проводится дискуссия с вовлечением всех студентов группы. Преподаватель руководит дискуссией, задает вопросы, выступает экспертом в случае спорной ситуации.

2.4.3. Результаты и выводы

В конце занятия преподаватель подводит итоги, делает выводы, выдает задание на следующее занятие.

2.5 Практическое занятие № 5 (ПЗ-5) (4 часа)

Тема: «Критерии принятия рискового решения в предпринимательской деятельности»

2.5.1 Задания для работы

1. Система критериев принятия рискового решения.
2. Среда прямого и косвенного воздействия на предпринимательскую структуру.

3. Макроэкономическая обстановка и характер управленческой деятельности в условиях риска.
4. Управление хозяйственным риском.
5. Компенсация ущерба субъектов хозяйствования при проявлении форс-мажорных обстоятельств.
6. Критерии принятия решения в условиях стохастической неопределенности.
7. Критерии принятия решения в условиях нестохастической неопределенности.

2.5.2 Краткое описание проводимого занятия

Студенты выступают с докладами по вопросам практического занятия. Выступления могут сопровождаться мультимедийными презентациями, видеофильмами, другими иллюстрационными материалами. После каждого выступления проводится дискуссия с вовлечением всех студентов группы. Преподаватель руководит дискуссией, задает вопросы, выступает экспертом в случаем спорной ситуации.

2.5.3. Результаты и выводы

В конце занятия преподаватель подводит итоги, делает выводы, выдает задание на следующее занятие.

2.6 Практическое занятие № 6 (ПЗ-6) (2 часа)

Тема: «Риск-менеджмент в организации»

2.6.1 Задания для работы

1. Управление риском как часть общего менеджмента фирмы.
2. Цели и задачи системы управления риском.
3. Внутренние и внешние ограничения системы управления риском.
4. Механизмы нейтрализации риска.
5. Организация и политика службы управления риском.
6. Концептуальные и стратегические направления снижения предпринимательского риска.

2.6.2 Краткое описание проводимого занятия

Студенты выступают с докладами по вопросам практического занятия. Выступления могут сопровождаться мультимедийными презентациями, видеофильмами, другими иллюстрационными материалами. После каждого выступления проводится дискуссия с вовлечением всех студентов группы. Преподаватель руководит дискуссией, задает вопросы, выступает экспертом в случаем спорной ситуации.

2.6.3 Результаты и выводы

В конце занятия преподаватель подводит итоги, делает выводы, выдает задание на следующее занятие.

2.7 Практическое занятие № 7 (ПЗ-7) (4 часа)

Тема: «Стратегические основы управления рисками в организации»

2.7.1 Задания для работы

1. Предпосылки и осуществление рискованных решений и действий.
2. Поведенческие мотивы менеджеров, предпринимателей в условиях рискованной деятельности.
3. Риски конфликтных ситуаций в хозяйственной деятельности.
4. Стратегии и тактические задачи обеспечения финансовой устойчивости предприятия в условиях риска.

5. Стратегии риск-менеджмента по осуществлению высокорезультативного хозяйствования на предприятии.
6. Мотивация и отношения в области управления риском.
7. Оценка и анализ финансовой устойчивости субъекта хозяйствования в условиях риска.
8. Современные тенденции в выборе стратегии риск-менеджмента.

2.7.2 Краткое описание проводимого занятия

Студенты выступают с докладами по вопросам практического занятия. Выступления могут сопровождаться мультимедийными презентациями, видеофильмами, другими иллюстрационными материалами. После каждого выступления проводится дискуссия с вовлечением всех студентов группы. Преподаватель руководит дискуссией, задает вопросы, выступает экспертом в случае спорной ситуации.

2.7.3 Результаты и выводы

В конце занятия преподаватель подводит итоги, делает выводы, выдает задание на следующее занятие.

2.8 Практическое занятие № 8 (ПЗ-8) (4 часа)

Тема: «Методы управления риском»

2.8.1 Задания для работы:

1. Экспертные процедуры и методы субъективных оценок при измерении риска.
2. Метод снижения частоты ущерба или предотвращения убытка.
3. Метод уменьшения размера убытков.
4. Метод разделения риска.
5. Метод аутсорсинга риска.
6. Методы финансирования рисков.
7. Выбор методов снижения экономического риска.
8. Процедуры разработки, контроля и пересмотра программы управления рисками.

2.8.2 Краткое описание проводимого занятия

Студенты выступают с докладами по вопросам практического занятия. Выступления могут сопровождаться мультимедийными презентациями, видеофильмами, другими иллюстрационными материалами. После каждого выступления проводится дискуссия с вовлечением всех студентов группы. Преподаватель руководит дискуссией, задает вопросы, выступает экспертом в случае спорной ситуации.

2.8.3 Результаты и выводы

В конце занятия преподаватель подводит итоги, делает выводы, выдает задание на следующее занятие.

2.9 Практическое занятие № 9 (ПЗ-9) (4 часа)

Тема: «Концептуальные подходы менеджмента риска по обеспечению финансовой устойчивости предприятия»

2.9.1 Задания для работы

1. Интегрированная система формирования информационной базы в менеджменте риска
2. Концептуальные подходы менеджмента риска по обеспечению рационального хозяйствования.

3. Модели комплексной оценки и прогнозирования риска финансовой несостоятельности предприятия.
4. Методы анализа и модели оценки риска результатов планирования предпринимательской деятельности.
5. Механизм комплексного управления производственны и финансовым рисками.
6. Методы оценки и учета рисков инвестиционных проектов.
7. Оценка эффективности мер по снижению рисков.
8. Уровни "управляемого интереса" в сложном сочетании рискованной деятельности.
9. Модели комплексной балльной оценки риска финансовой несостоятельности предприятия.

2.9.2 Краткое описание проводимого занятия

Студенты выступают с докладами по вопросам практического занятия. Выступления могут сопровождаться мультимедийными презентациями, видеофильмами, другими иллюстрационными материалами. После каждого выступления проводится дискуссия с вовлечением всех студентов группы. Преподаватель руководит дискуссией, задает вопросы, выступает экспертом в случае спорной ситуации.

2.9.3 Результаты и выводы

В конце занятия преподаватель подводит итоги, делает выводы, выдает задание на следующее занятие.

2.10 Практическое занятие № 10 (ПЗ-10) (2 часа)

Тема: «Страхование риска»

2.10.1 Задания для работы

1. Сущность, содержание и виды страхования рисков.
2. Виды страхового покрытия риска.
3. Способы резервирования средств для покрытия возможных убытков.
4. Национальные страховые рынки.
5. Международные стратегии по страхованию и управлению рисками.
6. Стратегии поведения транснациональных компаний на международных рынках
7. Организационная структура страхования хозяйственных рисков.
8. Сдерживающие факторы при страховании хозяйственных рисков.

2.10.2 Краткое описание проводимого занятия

Студенты выступают с докладами по вопросам практического занятия. Выступления могут сопровождаться мультимедийными презентациями, видеофильмами, другими иллюстрационными материалами. После каждого выступления проводится дискуссия с вовлечением всех студентов группы. Преподаватель руководит дискуссией, задает вопросы, выступает экспертом в случае спорной ситуации.

2.10.3 Результаты и выводы

В конце занятия преподаватель подводит итоги, делает выводы, выдает задание на следующее занятие.