

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

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.10.02 Управление рисками

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль образовательной программы Маркетинг

Форма обучения очная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций	3
1.1 Лекция № 1 Тема: Объект, цели и задачи дисциплины «Управление рисками»	
1.2 Лекция № 2 Тема: Категория риска в науке и практике менеджмента	
1.3 Лекция № 3 Тема: Факторы и источники риска в управлении	
1.4 Лекция № 4 Тема: Объекты управления рисками	
1.5 Лекция № 5 Тема: Классификация рисков	
1.6 Лекция № 6 Тема: Роль неопределенности в формировании риска	
1.7 Лекция № 7 Тема: Взаимосвязь риска и эффективности управления	
1.8 Лекция № 8 Тема: Принципы управления рисками	
1.9 Лекция № 9 Тема: Методы управления рисками	
1.10 Лекция № 10 Тема: Подходы к оценке рисков. Методы анализа рисков	
1.11 Лекция № 11 Тема: Разработка и реализация программы управления рисками	
 2. Методические указания по проведению практических занятий	 32
2.1 Практическое занятие 1 (ПЗ-1) Тема: Объект, цели и задачи дисциплины «Управление рисками»	
2.2 Практическое занятие 2 (ПЗ-2) Тема: Условия риска как объективные условия функционирования и развития организации	
2.3 Практическое занятие 3 (ПЗ-3) Тема: Факторы и источники риска в управлении	
2.4 Практическое занятие 4 (ПЗ-4) Тема: Объекты управления рискам	
2.5 Практическое занятие 5 (ПЗ-5) Тема: Классификация рисков	
2.6 Практическое занятие 6 (ПЗ-6) Тема: Роль неопределенности в формировании риска	
2.7 Практическое занятие 7 (ПЗ-7) Тема: Взаимосвязь риска и эффективности управления	
2.8 Практическое занятие 8 (ПЗ-8) Тема: Принципы управления рисками	
2.9 Практическое занятие 9 (ПЗ-9) Тема: Методы управления рисками	
2.10 Практическое занятие 10 (ПЗ-10) Тема: Подходы к оценке рисков	
2.11 Практическое занятие 11 (ПЗ-11) Тема: Методы анализа рисков	
2.12 Практическое занятие 12 (ПЗ-12) Тема: Разработка и реализация программы управления рисками	

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1.1 Лекция № 1 (4 часа)

Тема: Объект, цели и задачи дисциплины «Управление рисками»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Объект управления рисками как научной дисциплины, цели и задачи.
2. Актуальные направления развития управления рисками.
3. Связь управления рисками с другими областями знания.

1.1.2 Краткое содержание вопросов

С точки зрения рыночной экономики разделяют 3 ситуации:

1. **Полная неопределенность.**

Неопределенность – это неясная, точно неизвестная обстановка, неполнота или неточность информации, которая обуславливает непредсказуемость конечных результатов деятельности.

2. **Частичная неопределенность.**

3. **Ситуация риска (рискованная ситуация)** - есть определенное количество исходов и известны вероятности их проявления.

Причины неопределенности:

1. *Неполнота и недостаточность информации* об окружающей среде – нестабильность среды.

2. *Отграничение лица*, принимающего решения, связанное с особенностями обработки и восприятием информации.

3. *Случайность воздействия* неблагоприятных факторов на деятельность компании.

4. *Противодействие участников рынка*, связанных с деятельностью конкурентов и иных участников.

Неопределенность может носить объективный и субъективный характер.

Оценить уровень неопределенности невозможно.

Характерные черты рискованных ситуаций

1. наличие альтернативных решений;
2. вероятности исходов и их ожидаемые результаты можно определить;
3. случайный характер происходящих событий.

Предмет риска – теоретико-методологический, методический и практический аспекты исследования проблем создания адаптированной к риску системы хозяйствования.

Объект риска – процессы, операции и элементы действий.

Субъект риска (носитель риска) – люди:

1. владельцы, крупные акционеры компании;
2. наемные руководители организации;
3. специалисты (внешние и внутренние);
4. лидеры (чаще всего неформальные);
5. конкурирующие контрагенты.

Основные черты предпринимательского риска:

1. противоречивость, т.е. возможность как отрицательного, так и положительного исхода;

2. неопределенность;

3. альтернативность риска (всегда есть выбор).

Составляющие элементы риска:

1. возможность отклонения от конкретной последовательности действий;

2. возможность достижения планируемого и желаемого результата;

3. вероятность наступления потерь различного характера: материальных, финансовых, трудовых, временных, экологических;

4.отсутствие уверенности в достижении поставленной цели.

Риск – возможность наступления незапланированного события, в результате которого субъект, принявший решение, направленное на достижение конкретной цели, не получает ожидаемого эффекта от осуществляемой деятельности и несет полные или частичные потери, недополучает ожидаемый доход, несет расходы сверх запланированного уровня или получает незапланированный дополнительный доход.

Риск может рассматриваться как:

- *финансовая категория* (вероятность увеличения расходов организации или получение доходов ниже ожидаемых);
- *вероятностная категория*(вероятность положительного или отрицательного исхода);
- *категория отклонения от цели.*

Функции риска:

1.*защитная* (предприниматель всегда стремится защитить свою организацию);

2.*стимулирующая:*

- *со знаком «+»* (конструктивная) – наличие риска заставляет разрабатывать новые механизмы, инструменты по его управлению;
- *со знаком «-»*(деструктивная) – связан с неоправданным поведением предпринимателя.

3.*аналитическая*(синтез п.1 и п.2) – создание конкретного теоретического механизма по управлению риском;

3.*компенсирующая*– предприниматель получает дополнительный доход за участие в ситуации риска;

4.*инновационная*- в организации разрабатываются новые методы ведения бизнеса с учетом воздействия риска;

5.*предупредительная*– состоит в разработке превентивных мероприятий, призванных снижать возможные потери;

6.*социально-экономические функция* - позволяет выделить людей, способных работать в условиях риска; государство воздействует на компании – налоги, занятость населения.

Характеристики риска:

- 1.его виды;
- 2.степень риска;
- 3.уровень риска.

Развитие взглядов на риск-менеджмент:

Зарождение управления рисками - **1654г.**– работа математика Пьера деФерма и Паскаля – разработка теории вероятности.

Начало 18 в.(1703-175гг.) – работыЛейбница и Бернулли – теория статистики, теория больших чисел.

1730г. – французский исследовательАнри де Муавр– количественные способы оценки риска.

1754г.–Даниель Бернулли- разработал основы современной теории портфельных инвестиций и определил показатели ожидаемой последовательности.

1904г. – развитие теории страхования.

1955г. – считается зарождением риск-менеджмента.

2003г. – возникновение риск-менеджмента в России. Создание первой национальной ситуации риск-менеджеров (РУСРИСК).

Взгляды представителей экономических школ на риск:

1.**Классическая школа.** Выделила в структуре предпринимательского дохода плату за риск;

2.**Неоклассическая школа.** Выделили понятие неопределенности, ожидаемой прибыли и ее отклонения, концепцию предельной полезности поведения предпринимателя;

3. **Кейнсианская школа.** Кейнс впервые вывел основную формулу риска: *чем выше доходы, тем выше риск, и наоборот*. Вывели понятие «виды риска» - риск заемщика и риск кредитора. Ввели «издержки риска» - страховая сумма, которая может покрыть возможные убытки.

4. **Современная экономическая теория** (Гари Марковец, Миллер). Марковец разработал подход по формированию оптимального портфеля риска. Впервые вывели риск за пределы страхования.

Взаимосвязь риск-менеджмента с науками

1. **Теория управления.** Под ней понимается менеджмент, управление персоналом, управление качеством, стратегический маркетинг. Все фундаментальные экономические понятия.

2. **Теория финансового менеджмента.** Из той теории взят принцип управления денежными потоками, особенности движения финансовых ресурсов, особенности организаций финансовых вложений.

3. **Теория вероятности.** Можно рассчитать понятие риска, его вероятность.

4. **Теория статистики.**

5. **Теория управленческого решения.**

6. **Теория страхования.**

Риск-менеджмент - управленческий процесс, предполагающий создание системы анализа, оценки и управления риском, а также финансовыми отношениями, возникающими в процессе предпринимательской деятельности.

Цели – максимизация рыночной стоимости компании, получение максимальной прибыли в текущем или плановом периоде, а также сохранение полностью или частично ресурсов компании при приемлемом уровне риска.

На практике риск-менеджмент решает следующие задачи:

1. Сбор, анализ и обработка информации о среде деятельности, факторах и перспективах ее изменения.

2. Обнаружение областей потенциальных рисков.

3. Идентификация внешних и внутренних рисков организации.

4. Оценка уровня отдельных рисков и предпринимательского риска в целом.

5. Разработка технологий и алгоритм управления риском.

6. Установление системы критерия выбора альтернативы решения.

7. Определение затрат на создание системы управления риском.

8. Обеспечение развития организации.

Концепции риск-менеджмента

1. **Статистическая.** Подразумевает неизмен. подход руководства организации к управлению риском. Т.е. разработку такой системы управления, которая применяется на постоянной основе вне зависимости от особенностей ситуации.

2. **Динамическая.** Позволяет воздействовать на риск с учетом изменения внешней среды, т.е. первоначально оценивается фактор, вызывающий риск, а затем разрабатываются методы по его нейтрализации.

3. **Концепция приемлемого риска.** Всегда есть опасность реализации принятого решения не в полном объеме, т.к. невозможно устранить все причины и факторы риска, которые могут привести к нежелательному развитию событий.

Выделяют уровни риска:

1. **Стартовый** – риск деятельности без учета мероприятий по управлению риском;

2. **Уровень риска после проведения оценки.** Оцениваем риск.

3. **Приемлемый.** Проводятся мероприятия по борьбе с риском.

Аспекты риска:

Аспект риска - это характеристика риска, в основе которой лежит фактор, этот риск вызывающий, и область его воздействия.

1. **Методический.** Ответ на вопрос: как набор методик лучше в данной ситуации управления риском.

2. **Финансовый.** Проявляется в угрозе доходу, структуре собственности и капитала, а также в угрозе будущего материального состояния.

3. **Технологический.** Мероприятия по управлению рисками осуществляются по определенной технологии, которая должна быть совместима с производственными, административными и иными технологиями.

4. **Юридический.** Юридический риск связан с ошибками в юридической области.

5. **Статистический.** Существуют различные базы данных, в которых можно увидеть уровень риска в данной области.

6. **Страховой.** Чаще всего управление рисками осуществляется с помощью страхования.

7. **Отраслевой.** В каждой отрасли существуют свои виды рисков.

8. **Организационный.** Риск влияет на построение организационной структуры организации.

9. **Личностный.** Риск всегда влияет на людей.

10. **Психологический.**

11. **Имущественный.** Возможность потерять все имущество.

12. **Экономический.**

13. **Политический.**

14. **Национально-культурный.**

15. **Экологический.**

16. **Информационный**

17. **Медицинский.** Виды рисков, которые влияют на здоровье.

18. **Морально-этический.**

1.2 Лекция № 2 (4 часа)

Тема: Категория риска в науке и практике менеджмента

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Подходы к определению понятия «риск» в экономике и в управлении организацией.

2. Событие риска, последствия риска.

3. Условия риска как объективные условия функционирования и развития организации.

4. Риск, как следствие внешнего воздействия на организацию.

5. Концепция конфликта целей в организации.

6. Роль социально-экономического развития общества в эволюции теории и практики управления рисками.

Краткое содержание вопросов

Риски внешней и внутренней среды

Риски внешней среды организации – это вся совокупность рисков, влияющих на деятельность организации, вызванные факторами внешнего характера.

Все риски внешней среды делятся на:

- Риски макросреды;
- Отраслевые риски;
- Риски ауры.

Аура организации – составная часть отраслевой среды, с которой компания связана непосредственно и постоянно (местные органы власти, компании, располагающиеся непосредственно в близости организации, окружающая территория, местные жители).

Отраслевая сфера представлена компаниями-конкурентами, поставщиками, потребителями.

Макросреда представлена политическими, законодательными, экономическими, технологическими, информационными и социальными системами.

К политической системе относится:

- Невозможность осуществления хозяйственной деятельности из-за национализации;
- Обострение внутривнутриполитической ситуации в стране;
- Введение отсрочки или моратория на внешние платежи на определенный срок из-за ЧС;
- Запреты или ограничения конверсии национальной валюты в валюту платежа;
- Неблагоприятные изменения налогового законодательства.

Экономическая система. Внешние риски:

- Динамика национального продукта (ВНП);
- Ставки долгосрочных и краткосрочных кредитов;
- Темп инфляции;
- Особенности «поведения» национальной валюты;
- Темпы и направления технологического прогресса;
- Социальная динамика;
- Силы СМИ;
- Угроза внедрения на национальный рынок иностранных конкурентов;
- Угроза использования репутации фирмы конкурентами.

Технологическая система:

- Скорость развития технологий в стране по отношению к мировому сообществу;
- Степень совмещения новой технологии с существующей техникой.

Информационные и социальные системы:

- Особенности формирования общественного мнения;
- Существующие технологии передачи и обработки информации;
- Средний возраст граждан страны.

Внутренние риски – это все виды риски, которые вызываются внутренними элементами деятельности организации.

Элементы:

- Техника, технологии;
- Персонал (поведенческие риски);
- Все факторы, которые обуславливаются деятельностью организации.

Внутренние риски для компании более существенны, поскольку возможность управления ими ограничивается особенностями организации.

Классификация риска

1. по характеру участия в рискованной деятельности:

- чистый (простой), т.е. приводящий к определенному убытку;
- спекулятивный (условный). Может привести не только к потере, но и к дополнительной прибыли.

2. по особенностям поведения лица, принимающего решение:

- мотивированный;
- немотивированный.

2. в зависимости от области воздействия:

- глобальный (вызывается внешней средой);
- локальный (влияет только на организацию; вызван внешней или внутренней средой);

4. в зависимости от ожиданий субъекта:

- пессимистичный - рискуем, осознавая, что прибыли это не даст;

○ осторожный (60% решений) – готовы пожертвовать небольшой суммой и получить немного;

- оптимистический;
- азартный – лицо, принимающее решение...

5. по степени воздействия на деятельность организации:

- приемлемый (1-2% от прибыли);
- ожидаемый (по показателям выше приемлемого, но может покрываться собственными средствами (прибыль -25%));
- катастрофический (сокрушительный).

4. в зависимости от времени принятия решений:

- на этапе принятия решения;
- на этапе его реализации.

4. по особенностям управления:

- управляемые и неуправляемые;
- страхуемые и не страхуемые.

4. по сфере проявления:

- природно-естественные (вызванные внешней средой компании, экологические);
- технико-технологические (техника – связано со сроками амортизации, ремонта; технологии - устаревание, снижение ее эффективности);
- поведенческие – связаны с деятельностью людей в компании;
- финансовые – единственная категория риска, которая полностью страхуема; всегда спекулятивны (всегда для получения прибыли);
- политические и налоговые

Диагностика рисков компании

Цель: выявление области и сферы воздействия риска на каждом этапе жизненного цикла компании.

Суть диагностики рисков:

1. определение рискового спектра компании;
2. определение актуального рискового профиля;
3. определение зоны риска компании.

Рисковый спектр организации – совокупность всех рисков конкретной компании; определяется самой организацией.

Рисковый спектр бывает:

- *актуальный* – совокупность рисков, которая может помешать достижению цели планового периода; при этом он может действовать на организацию и не с отрицательной стороны;
- *релевантный* – все те риски, которые способны нанести организации существенный ущерб.

Рисковый профиль – совокупность рисков, воздействующих на организацию, прошедших оценку на данный период времени.

Рисковое поле – весь перечень рисков, с которыми может столкнуться организация (без оценки их показателей; более широкая категория, чем спектр).

Рисковый ландшафт – все риски, указанные в рисковом поле с сопутствующими им характеристиками.

Зоны риска

Зона риска – степень воздействия риска, его особенности и величина воздействия.

Различают 3 основные зоны:

1. *безрисковая* – зона деятельности организации, вызванная реализацией управленческих решений, в которой предполагаемая прибыль или предельный ущерб не выходят за пределы общей суммы экономических издержек.

2.*допустимого риска*– область, в пределах которой можно получить прибыль сверх ожидаемой при благоприятных условиях или ущерб такой же величины при неблагоприятных условиях.

3.*катастрофического риска*– область, в которой можно получить существенную долю прибыли или понести убытки, превышающие величину расчетной прибыли.

Виды диагностики

1.*непрофессиональная диагностика*– осуществляется силами самого предприятия. Не затратная. Не требует большого объема работы. Нет четкого анализа.

2.*профессиональная диагностика*. В России: приглашенный из другой компании специалист – консультант на возмездной основе проводит анализ и выдвигает ряд решений текущих проблем (обычно просто говорят, что все плохо).

3.*поиск симптомов*(из японской модели «Всеобщее управление качеством»).

4.*выдвижение, проверка и выбор гипотезы*(чаще всего применяется в РФ);

5.«*лабораторный анализ*»- привлечение сторонних консультантов, которым дается определенная модель, на основе которой проводится анализ; проводятся социальные исследования.

6.«*стресс-тестинг*»- практический анализ ситуации, проведение специальных учений с целью проверки поведения организаций в условно наступившем случае риска (по принципу «мозгового штурма»).

7.*хронологическая цепочка*;

8.*применение специальных тестов*(используется в промышленном процессе и в кадровом процессе);

9.*Бритва Оккама*. Убираются те цели, которые с учетом существующих рисков не выгодны. Рассмотрение всех характеристик объекта. Установление особенностей их развития с последующим исключением неадекватных, второстепенных и лишних характеристик.

10. *диагностика с применением информации из открытых источников*;

Этапы диагностики

1.*определение проблемных характеристик* рискового ландшафта;

2.*проведение генеральной диагностики* - осуществляется уточнение характеристик рискового ландшафта и картографирование рисков;

3.*проведение целевой диагностики* – определение рискового спектра организации или проекта;

4.*поиск рисков-шансов* при условии разработки новой стратегии (связано с возможностями и угрозами внешней среды);

5.*изучение опасностей*, исходящих из внешней среды;

6.*социально-психологическая диагностика*- определение кадрового потенциала;

7.*матрица анализов рисков* (можно использовать для любых рисков).

1.3 Лекция № 3 (4 часа)

Тема: Факторы и источники риска в управлении

1.3.1 Вопросы лекции:

1. Взаимосвязь факторов и источников риска.
2. Классификация факторов риска: фоновые, косвенного воздействия, прямого воздействия, внутриорганизационные факторы риска.
3. Структурные и процессные факторы риска, их взаимосвязь.
4. Основные проблемы идентификации и оценки влияния процессуальных факторов риска на эффективность управления.
5. Динамика факторов риска как показатель кризисного состояния процессов.

Краткое содержание вопросов

Картографирование рисков фирмы

Картографирование рисков- это систематичное представление опасностей, с которыми фирма сталкивается в результате проведения каких-либо действий, а также воздействия внешнего окружения и финансовые отношения.

Цель картографирования– идентификация риска (вид, частота и сила воздействия).

Принципы построения карты риска:

1. для этой процедуры привлекаются внешние эксперты;
2. картографирование рисков проводится на основе составления вопросника – это основной перечень ситуаций риска, с которым может столкнуться организация.

Вопросник:

1. *Описательный*: подробно указаны все элементы внешней и внутренней среды с основными характеристиками.

Все вопросники составляются на основании предыдущего опыта их авторов.

2. *Точечный*: перечень вопросов, на которые эксперт должен ответить утвердительно или отрицательно.

Недостатки вопросников:

- Ни один вопросник не способен отразить все связи организации;
- Либо чрезмерное дробление риска, либо чрезмерное обобщение;
- Трудно заполнять и обобщать вопросник.

3. *Карты риска* независимо от формы и содержания должны описывать один и тот же рискованный профиль. По форме и содержанию выделяют карты:

- Географический план;
- Карта-схема технологического процесса.

4. По каждому виду риска определяются *показатели*:

- источник, вызывающий риск;
- сфера проявления риска;
- масштаб и сила воздействия.

Основные виды карт рисков:

1. *Карта географических признаков*– составляется в том случае, если организация только начинает свою деятельность и выбирает месторасположение; или расширяется;

2. *Карты рабочих помещений* (например, карта пожарной безопасности);

3. *Карта поставщиков*– имеет вид таблицы, в которой указывается наименование поставщика, объемы и виды работ и услуг, его репутация по 5-ти бальной шкале;

4. *Карта потребителей* – таблица строится по такому же принципу, что и карта поставщиков, только по системе сбыта;

5. *Карта персонала*;

6. *Карта конкурента*– имеет вид таблицы, в которой рассматриваются угрозы со стороны конкурентов;

7. «Оргструктура» - имеет вид схемы, на которой отмечены все подразделения организации и степень их риска. Самые рискованные: отделы сбыта, закупки и финансовый отдел (мертвые точки);

8. *Карта проекта*;

9. *Карта сегментации рынка*– собирается вся маркетинговая информация о сегменте рынка;

10. *Карта финансовых инструментов*– указываются все финансовые инструменты организации и степень их риска;

11. *Карта внешнего окружения*– оценка всех рисков внешней среды.

Завершением процедуры картографирования является составление сводной таблицы рисков фирмы.

Стратегические риски

Стратегический риск – это риск, который проявляется в деятельности организации, связанный с реализацией стратегии и способный доходить до катастрофического масштаба.

Источниками стратегических рисков являются внешние и внутренние факторы.

Внешние факторы:

- 1.изменения в экономической среде, наличие и доступность денежных ресурсов;
- 2.политические факторы;
- 3.изменение правовой стороны среды;
- 4.изменение в социально-культурной среде;
- 5.технологические факторы

Внутренние факторы:

- 1.неверная оценка стратегического потенциала;
- 2.особенности кадрового состава;
- 3.технология управления ресурсами;
- 4.ошибка в прогнозе развития страны;
- 5.ошибочный выбор целей.

Стратегические риски менее управляемые и самые разрушительные.

Используется для оценки модель «5 сил» Портера.

Уровни стратегического риска:

1.Низкий:

- Риск-менеджмент является частью стратегического планирования;
- Все сотрудники организации знают и разделяют стратегические цели и принимают элементы корпоративной культуры;
- За последние несколько лет были достигнуты цели организации, стратегии, при этом управленческий состав был активно задействован;
- Принимаемые инициативы обеспечения финансовыми средствами могут оказать лишь незначительное влияние на доходы фирмы;
- Возможность менять управленческие решения и корректировать цели организации.

2.Средний:

- Риск-менеджмент частично согласовывается с процедурами стратегического управления;
- Руководство организации способно принимать эффективные решения и контролировать их выполнение;
- Вероятность успеха новых стратегических инициатив довольно высока, при этом сотрудники могут о них не знать;
- Принимаемые инициативы могут нанести серьезный ущерб доходу и капиталу лишь в незначительном количестве случаев;
- Стратегические инициативы не ведут к резким изменениям в организации.

2.Высокий:

- Стратегическим вопросам не уделяется достаточное внимание; риск-менеджмент отделен от стратегического управления;
- Несоответствие стратегии и тактики организации;
- Неэффективные процедуры диагностики риска;
- Отсутствие единой информационной системы, поддерживающей стратегические инициативы;
- Стратегические инициативы сильно отличаются от принятой стратегии;
- Стратегические решения сильно влияют на стоимость фирмы;
- Отменить принятые решения трудно и дорого.

1.4 Лекция № 4 (4 часа)

Тема: Объекты управления рисками

1.4.1 Вопросы лекции:

1. Управленческое решение, как объект управления рисками.
2. Управление рисками на индивидуальном уровне.
3. Управление рисками на организационном уровне. Управление рисками на государственном и межгосударственном уровнях.
4. Экономическая автономность, рискозащищенность. Модели экономической рискозащищенности.

Краткое содержание вопросов

Имитационная модель Хертца

В соответствии с ней на денежные потоки, поступающие в организацию, влияют 9 основных факторов:

1. Размер рынка, выражаемый в показателях «объем продаж» или «объем производства»;
2. Занимаемый сегмент рынка;
3. Цены продаж;
4. Темпы роста продаж;
5. Уровень переменных затрат;
6. Уровень постоянных затрат;
7. Объем необходимых инвестиций;
8. Ликвидационная стоимость активов;
9. Срок полезного использования оборудования.

Все факторы независимы. Диапазоны величин по каждому фактору предполагают эксперты. Каждому фактору присваивается вероятность.

Первые 6 факторов – прибыль компании.

Метод оценки доходности активов

Если компания является АО

Основан на сравнении доходности активов компании (чаще всего акций) с доходностью активов других инвестиционных компаний.

Оценка показателей риска на основе анализа экономических показателей.

Основывается на анализе финансовых показателей ликвидности и рентабельности.

Условия применения - наличие обширной финансовой информации.

В рамках данного метода относят показатели оценки риска:

2. Коэффициент риска конкретной операции:

где

У - убытки осуществления операций;

С - объем собственных финансовых ресурсов.

Если:

$0 < K_p < 0,1$ – риск минимальный;

$0,1 < K_p < 0,3$ - допустимый риск;

$0,3 < K_p < 0,6$ – высокий риск;

$K_p > 0,6$ – недопустимый риск, операция отклоняется.

2. Коэффициент уровня риска

где

Π_i – ожидаемая прибыль от проекта;

$У_i$ – ожидаемые убытки.

2. **Индекс различной эффективности бизнес-операции** позволяет оценить соотношение возможных доходов и расходов и определить эффект от осуществления бизнес-операции.

где

- суммарные доходы от операции;

R_t - общие расходы на осуществление бизнес-операций;

- сумма возможных потерь.

2. Комплексный коэффициент риска

где

E_0 – безрисковая ставка;

K_p - коэффициент риска.

2. Финансовый коэффициент ликвидности или платежеспособности.

1.общий показатель платежеспособности

$L_1 \geq 1$ – риск минимальный;

2. коэффициент абсолютной ликвидности

$L_2 \geq 0,2 - 0,7$

3.коэффициент быстрой ликвидности

В России: $L_3 > 0,7 - 0,8$

На Западе: $L_3 > 1$

4.коэффициент общей или текущей ликвидности

$L_4 > 1$ – проект осуществимый;

$L_4 > 2$ – платежеспособность организации;

2,5-3 – оптимальное значение.

5.коэффициент отношения собственных средств к заемным

$L < 1 - 1,5$

5.коэффициент финансовой независимости

Запад: 0,3-0,7

Вероятностные показатели оценки риска

Предназначение – оценивать вероятность получения фактического результата деятельности меньше запланированного значения.

Оценка данных показателей подразумевает построение кривой вероятности риска.

Статистические показатели риска

Данная группа показателей позволяет определить среднеожидаемое значение результата предпринимательской деятельности, а также изменчивость возможного результата деятельности относительно среднего ожидаемого значения.

1.**Среднеожидаемое значение**- позволяет оценить среднюю доходность проекта и выбрать из нескольких вариантов более предпочтительный.

2.**Показатель размера вариации.**Используется для оценки стоимостного разрыва между наиболее предпочтительным вариантом развития событий и самым негативным.

3.**Среднеквадратическое отклонение.** Используется для того, чтобы оценить насколько возможно достижение результата.

4.Коэффициент вариации.

От 0 – 100, чем больше величина показателя, тем риск сильнее.

до 15% - допустимый риск;

15%-30% - приемлемый риск;

Свыше 30% - высокий риск.

Особенности данных показателей:

1.в отличие от вероятных и качественных методов оценки позволяют оценить риск не только конкретной организации, но и деятельности компании в целом;

2.для проведения анализа требуется большой объем исходной информации;

3.статистические показатели сигнализируют об отклонении от ожидаемого значения, не определяя его направления.

Основные недостатки количественных методов:

1.сложность расчета;

2.необходимость использования большого объема информации;

3.невозможность оценить проекты по показателям дополнительной прибыльности;

4.использование расчетных данных, относящихся к разным временным периодам;

5. дублирование операций при анализе риска проекта.

1.5 Лекция № 5 (2 часа)

Тема: Классификация рисков

1.5.1 Вопросы лекции:

1. Принципы и признаки классификации рисков.
2. Морфологическая классификация видов рисков в предпринимательстве.
3. Структурные и процессные риски в управлении.
4. Использование классификации рисков в разработке управленческих решений.

Краткое содержание вопросов

Макроэкономические и политические риски

Макроэкономические риски – это риски внешнего характера, которые могут являться спекулятивными, определяющие состояние национальной экономики страны и вызываемые политическими изменениями.

Политический риск – чистый риск, предполагающий возможность возникновения потерь в связи с изменением политической системы и государственной политики.

Источники политического риска:

1. повышение налоговых ставок;
2. изменение договорных условий между компаниями внутри страны, между национальными и иностранными организациями;
3. личные приоритеты правящей коалиции;
4. отчуждение имущества по политическим мотивам и экспроприация государством компаний и т.д.;
5. изменение политического строя государства;
6. отношения граждан к правящей элите.

Виды политического риска:

1. риск военных действий и гражданских беспорядков;
2. риск экспроприации и национализации;
3. ограничение конвертирования местной валюты;
4. риск нарушения договорных обязательств из-за действия властей страны компании-контрагента.

Политический риск может быть прямого и косвенного воздействия.

Прямое воздействие - влияние на деятельность организации по всем основным экономическим показателям.

Косвенное воздействие - влияниена компанию контрагента.

Политический риск может проявиться на:

- международном уровне (вовлечение всех стран либо их часть);
- национальном;
- региональном уровне (охватывает несколько стран и действует в регионе (Европа)).

Основные последствия политического риска:

- Массовое недовольство;
- Рост цен на импортную продукцию;
- Изменение взаимоотношений между властью и обществом;
- Изменение системы налогообложения;
- Затруднение передвижения капитала при конвертации валюты;
- Снижение доходов населения.

Методы оценки политического риска:

- Экспертные методы;

- Количественные методы, основанные на выделении социальных показателей и экономических параметров присвоения различного числового значения в зависимости от особенностей рассматриваемого государства и составление сводного отчета по каждой стране по указанным параметрам:

- Парное сравнение стран по уровню риска;
- Метод стран по уровню риска;
- Метод больших туров;
- Метод старых знакомств;
- Изучение отчетов сводных таблиц, характеризующих политическую ситуацию в изучаемых странах, представленных мировыми компетентными органами.

Особенности политического риска в РФ:

- огромное влияние личностного фактора;
- изучение риска ведется на среднесрочный период;
- наличие неоднородных политико-территориальных образований;
- осложнен религиозным фактором.

Экологический или природный риск

Экологический риск – это возможность возникновения отрицательных последствий для жизнедеятельности человека, окружающей среды, материальных ценностей в результате антропогенного воздействия на природу, связанное с размещением организации и с особенностями их функционирования, а также природные катастрофы.

Ущерб проявляется в виде:

1. загрязнения окружающей среды;
2. уничтожение природных ресурсов;
3. ущерб 3-м лицам.

Ущерб может быть:

- ближайшим (после катастрофы сразу видно на что влияет);
- отдаленный (постепенные последствия).

Основы возникновения экологического риска – загрязнение окружающей среды:

- Природные;
- Антропогенные:
 - биологические;
 - микробиологические;
 - механические;
 - химические;
 - физические;
 - тепловые;
 - световые;
 - шумовые;
 - радиоактивные.

Все экологические риски в РФ регламентируются указом «Об охране окружающей среды».

Оценка экологического риска может быть осуществлена следующим образом:

1. изучение экологических сводок;
2. привлечение независимой экспертизы;
3. наблюдение и измерение;
4. независимые каналы, занимающиеся решением экологических проблем

Возможности сокращения величины риска:

1. снижение выбросов в окружающую среду путем модернизации технологий;
2. отказ от деятельности загрязнения окружающей среды;
3. увеличение масштабов деятельности компании за счет применения ресурсосберегающих технологий;
4. подробный инструктаж сотрудников по программе защиты окружающей среды;

5. применение альтернативных технологий в сфере энергетики.

Теоретико-игровые модели оценки риска

На практике применяются методы, основанные на подходе минимизации-максимизации стратегий, т.е. необходимо выбрать минимум из максимума, либо максимум из минимума.

1. **Критерии Вальда** (крайнего пессимизма). Оптимальный тот вариант действий, который гарантируют наибольшую выгоду из всех возможных наилучших результатов.

2. **Критерий Гурвица** (пессимизма-оптимизма).

Показатель пессимизма:

3. **Критерий Лапласа**

4. **Критерий Байеса-Лапласа** максимизации вероятного среднего

4. **Критерий Сэвиджа**

1.6 Лекция № 6 (2 часа)

Тема: Роль неопределенности в формировании риска

1.6.1 Вопросы лекции:

1. Объективная природа неопределенности в управлении организацией.
2. Роль неопределенности в развитии организации и формировании риска.
3. Понятие гомеостатического диапазона.
4. Классификация ситуаций разработки и реализации управленческих решений по степени риска.
5. Взаимосвязь и закономерности формирования неопределенности и риска при разработке управленческих решений.

Краткое содержание вопросов

Риски отношений в альянсах

Данный риск возникает при формировании оптимальной структуры хозяйственной деятельности для достижения наибольшего конкурентного преимущества как в пределах одного государства, так и вне его.

Основная особенность – все виды этих рисков являются производными.

Виды рисков:

1. Риск, связанный с формированием стратегии альянса:
 - Неправильный выбор направления развития альянса;
 - Неверное определение требуемой степени связи между компаниями;
 - Сделка слияния-поглощения: неправильный выбор целевого объекта покупки;
 - Ошибка в выборе партнера, неверная оценка его привлекательности на рынке;
 - Иск неверной оценки требуемого объема инвестиций, необходимых для осуществления совместных проектов.
2. Риски взаимодействия с внешней средой:
 - Репутационный риск;
 - Риск снижения устойчивости объединенных компаний (альянса);
 - Связь с антимонопольным регулированием, особенно для сделок поглощения;
 - Изменение в законодательстве и в налоговой системе, особенно для поглощения и альянсов с иностранными компаниями;
 - Риск изменения внешнеэкономической политики страны-участницы альянса.
1. Риски, связанные с ресурсами альянсов:
 - Финансовые риски;
 - Операционные риски (при осуществлении повседневной деятельности, связанные со слиянием и поглощением).
 - Инфраструктурные риски:
 - Технологические риски, связанные с несовместимостью технологий;

- Риски несоответствия корпоративной культуры;
- Снижение лояльности персонала (слияние-поглощение);
- Риск изменения качества бизнес-процесса,

Особенность рисков отношений в альянсе в том, что их невозможно разделить на составные части применительно к конкретной компании, все риски рассматриваются как совокупные.

Риск изменения в законодательстве и системе налогообложения

Присущи только одной стране (одной компании).

Являются внешним риском по отношению к деятельности компании, т.к. вызывается внешними факторами и не зависит от особенностей деятельности компании.

Особенность риска: компания не может на него влиять, а только способна бороться с его последствиями (исключение: если компания может лоббировать своими интересами в правительстве или сами представлены правительством).

Виды рисков:

1. риск изменения отраслевого законодательства;
2. риск введения ограничений по операциям импорта-экспорта;
3. риск изменения таможенной системы и таможенного законодательства;
4. риск протекционизма;
5. риск изменения трудового законодательства;
6. изменение ставок налогов на прибыль;
7. риск изменения базовых налоговых ставок (ЕСН, ЕНВД, НДФЛ);
8. риск изменения системы предоставления налоговых преференций и вычетов.

Риск может оцениваться количественно. Для работы с ним необходимо знать законодательство и иметь квалифицированных работников.

Технико-технологические риски

Представлены:

- техническими;
- технологическими.

Относятся к внутренним рискам.

Технический риск – риск, вызываемый сбоями в организации производства, технологическими катастрофами и изменениями в интенсивности производства.

Технический риск выражается:

1. во внезапных остановках производства;
2. в сбоях и поломке оборудования;
3. в не достижении желаемых параметров деятельности организации при существенном уровне техники;
4. во взаимодействии технологии с существующими техническими средствами.

Его особенность – не способен приводить к покрытию убытков за счет фонда амортизации; не приводит к убыткам; может быть связан с человеческими факторами.

Технологический риск – связан с особенностями применяемых компаниями технологий.

Виды риска:

1. Несовершенство технологий, ускоряющих износ технических средств;
2. Технология не дает компании никаких конкурентных преимуществ;
3. Моральное устаревание технологий;
4. Риск потери технологического преимущества в результате деятельности конкурентов;
5. Несовместимость технологии, либо ее неприменимость при изменении масштаба деятельности организации;
6. Технология может быть эффективна при несоответствии законодательству и требованиям качества продукции;

Методы оценки:

- все качественные методы технологических рисков;
- метод оценки, сопровождаемый документацией.

Риски, связанные с человеческим фактором

Все риски, которые способны влиять на поведение человека либо вызванные им, оказывают влияние на процесс принятия решений и способны оказывать воздействие на интересы участников деятельности (извлечение интересов).

Виды рисков:

1. Поведенческие риски;
2. Риск конфликтов;
3. Риск нелояльности;
4. Риск некомпетентности и непрофессионализма.

Поведенческие риски

Возникают в процессе деятельности организации, вызванные взаимодействием между субъектами риска, имеющие субъективный характер и направленные на изменение поведения человека.

Его субъектами являются:

- Все сотрудники организации, включая руководство компании;
- Сторонние специалисты, осуществляющие деятельность на договорных условиях;
- Третьи лица, имеющие интерес к деятельности компании;
- Владельцы организации;
- Государственные органы и другие регулирующие структуры.

Особенность:

1. Непредсказуемы;
2. Последствия их воздействия невозможно оценить заранее;
3. Трудно поддаются выявлению;
4. Регламентировать в пределах проявления невозможно;
5. Они субъективны.

Факторы, вызывающие поведенческий риск:

1. Психологические особенности конкретного человека (связано с темпераментом человека и т.п.);
2. Неудовлетворенность работой (условиями), уровнем ее оплаты, а также морально-психологическим климатом в коллективе;
3. Неэффективное руководство организацией и персоналом в частности.

Сложности управления поведенческим риском:

1. Невозможность учета психических особенностей каждого сотрудника организации;
2. Лицо, принимающее решение, может быть слишком отдалено от коллектива, в котором это решение реализуется;
3. Личная выгода участников хозяйственной деятельности;
4. Воздействие конкурентов (влияние 3-й стороны).

Относится к категории спекулятивных. Его последствия непредсказуемы.

Методы оценки:

- психологические;
- все качественные.

Поведенческий риск может стать катастрофическим и привести к банкротству организации.

31. 03.2009г. Лекция №8

Риски конфликтов

Факторы, воздействующие на деятельность персонала и способные вызывать риск конфликтов:

1. Особенности социально-эмоциональных отношений;

- 2.особенности деловых отношений;
- 3.отношения при ведении переговоров;
- 4.отношения силы и зависимости.

Выделяют 3 основных вида рисков:

- 1.риск конфликта между представителями одного уровня иерархии:
 - в рамках одного отдела одной горизонтальной иерархии;
 - в рамках разных отделов одной горизонтальной иерархии.
- 2.риск конфликта между руководителем и подчиненным;
- 3.риск конфликта между руководителями и подчиненными (т.е. со всей организацией);
- 4.риск автоматизации или обособленности трудовых единиц в коллективе. Этот вид производный от первых 3-х.

Особенности рисков конфликтов:

- 1.риски имеют спекулятивный характер;
- 2.вызываются в основном психологическими разногласиями;
- 3.воздействие риска в конфликтной ситуации выходит за пределы организации;
- 4.могут иметь затяжной характер;
- 5.могут быть основаны на личных симпатиях и антипатиях;
- 6.очень трудно управляемы.

Моббинг- конфликт, имеющий в своем основании психологические факторы (например, в организации человек не нравится и все пытаются его изжить).

Риск нелояльности

Риск нелояльности– риск, вызываемый человеческим фактором, связанный с наличием противоборствующих тенденций в коллективе и способствующий реализации личных целей сотрудника.

Особенности риска:

- 1.возникает тогда, когда сотрудник ставит личные цели выше целей организации (т.е. личные цели, которые могут быть достигнуты только в рамках организации);
- 2.при воздействии данного риска на деятельность организации компания всегда несет потери;
- 3.человек, вызывающий подобный риск может не отдавать себе отчета в собственной нелояльности;
- 4.риск может вызываться риском конфликта между руководством и подчиненным.

Особенности управления риском нелояльности:

- 1.своевременное разрешение конфликтных ситуаций;
- 2.формирование общей заинтересованности в конфликтном результате деятельности;
- 3.изменение стиля лидерства в организации;
- 4.формирования эффективной корпоративной культуры способствует снижению риска;
- 5.данный риск снижается при осуществлении превентивных мер управления персоналом.

Операционные риски

Операционный риск– это риск возникновения убытков из-за неэффективных или разрушительных внутренних процессов, действия людей, ошибочного функционирования информационных систем и технологий, а также в следствии внешних факторов.

Причины операционных рисков:

- 1.недостаточная квалификация персонала;
- 2.неправильное распределение функций внутри организации;
- 3.отсутствие необходимых мощностей для осуществления деятельности;
- 4.недооценка существующих угроз;
- 5.отсутствие эффективной системы контроля;

6.отсутствие эффективной системы защиты информации и собственности.

Операционный риск всегда является специфическим, т.е. масштабы его проявления, сила и сфера воздействия уникальны для каждой организации.

Последствия операционных рисков:

- 1.невозможность осуществления стратегии;
- 2.финансовые убытки и невозможность осуществления основных операций в заданный срок;
- 3.увеличение персонала;
- 4.внутреннее и внешнее мошенничество;
- 5.нарушение технологического процесса деятельности организации.

Процедура управления операционными рисками:

- 1.разработка эффективной системы контроля финансового состояния организации и информационной безопасности;
- 2.разработка непрерывного бизнес-процесса;
- 3.лояльность персонала к организации;
- 4.передача сторонним компаниям непрофильных процессов деятельности при осуществлении аутсорсинга.

Делятся на:

- Риски финансовых систем;
- Риски промышленных организаций.

Особенности операционных рисков для финансовых организаций:

- 1.трудно отделимы от финансовых рисков;
- 2.имеют замедленный характер действия, но способны приводить к существенным последствиям;
- 3.Способны приводить к отрицательным последствиям;
- 4.Сопутствуют всем финансовым сделкам;
- 5.Воздействуют не только на собственный капитал компании, но и на привлеченные средства.

Особенности промышленного риска:

- 1.наиболее важным для организации является риск систем и технологические риски;
- 2.из-за специфики организации операционные риски могут вызывать психологические и экологические риски;
- 3.Операционные риски промышленных компаний являются частично запланированными и включенными в возможные расходы организации;
- 4.Риск упущенной выгоды для промышленной компании менее актуален, чем для финансовой;
- 5.Операционные риски в промышленной компании можно успешно контролировать.

1.7 Лекция № 7 (4 часа)

Тема: Взаимосвязь риска и эффективности управления

1.7.1 Вопросы лекции:

- 1.Цели управления рисками.
- 2.Существенные признаки рисков и их влияние на эффективность управления: частота реализации, масштаб последствий от реализации, однородность рисков.
- 3.Чистые риски и спекулятивные риски.
- 4.Управление рисками и регулирование рисков.

Краткое содержание вопросов

Риски информационных систем (подвид операционных рисков)

Риск информационных систем – это подвид операционных рисков компании, постоянно воздействующий на деятельность организации и связанный с изменением бизнес-процесса, либо их отдельных характеристик в сфере информационных технологий. Способен приводить к катастрофическим рискам.

Причины риска:

1. несоблюдение правил безопасности работы с информацией;
2. поведенческие факторы;
3. неосведомленность персонала организации относительно принципов работы с информацией или информационных систем;
4. несовершенство информационного обеспечения;
5. применение программных продуктов, несоответствующих особенностям компании;
6. промышленный шпионаж;
7. причинение сознательного ущерба 3-ми лицами;
8. недостаточное финансирование модернизации существующих технологий.

Последствия риска:

1. потеря конкурентного преимущества, снижение прибыли;
2. нарушение процесса хранения данных, связанное с потерей или искажением информации;
3. повышение вероятности сбоев в работе информационных систем;
4. финансовые потери в результате целенаправленного воздействия на функционирование информационной системы;

Особенности управления рисками информационных систем:

1. управление осуществляют специалисты IT сферы;
2. снижение вероятности возникновения информационных рисков способствует своевременному обучению персонала;
3. информационные риски компании снижаются при осуществлении постоянного мониторинга используемой информационной системы;
4. управление эффективностью информационных систем может быть передано 3-м лицам (чаще всего производителям или работникам).

Финансовый риск

Финансовый риск – это риск, возникающий в процессе управления финансовыми средствами организации и представляющий собой вероятность потери средств или части прибыли, либо получения незапланированного дохода.

Делится на 2 основные группы:

1. риски, связанные с покупательной способностью денег;
2. риски, связанные с вложением капитала (инвестиционные риски).

Риски, связанные с покупательной способностью денег представлены в виде инфляционного, дефляционного валютного и риска ликвидности.

Риски, связанные с вложением капитала представлены кредитным риском (риск не возврата), процентным риском, риском упущенной выгоды, риском снижения доходности, риском прямых финансовых потерь.

Риски, связанные с покупательной способностью

Валютный риск

Это риск, способствующий получению незапланированного результата деятельности организации при совершении сделок в валюте из-за изменения курса валюты во времени.

Разновидности валютного риска:

1. операционный валютный риск;
2. экономический валютный риск;
3. балансовый валютный риск.

Операционный риск – это риск реальных потерь в результате осуществления конкретной операции. Данный риск воздействует на организацию при условии совершения платежей или получения средств в иностранной валюте, будущая стоимость которой на момент заключения обязательств не определена.

Экономический риск– это вероятность отрицательного воздействия изменения обменного курса на экономическое положение компании.

Балансовый риск– это риск присущ организациям, которые осуществляют инвестиции за рубеж, либо осуществляют заимствования средств в иностранной валюте.

Возникновение риска связано с различиями в бухгалтерской отчетности в разных странах.

Управление валютным риском:

1.учет основных факторов возникновения этого риска, к которым относятся:

- 1.темпы инфляции в разных странах;
- 2.уровень ВВП;
- 3.уровень государственного долга;
- 4.уровень политической, социальной стабильности.

2.для снижения валютных рисков на деятельность организации государством применяются инструменты лимитирования:

- 1.лимит на иностранные государства;
- 2.лимит на операции с клиентами;
- 3.лимит инструментария;
- 4.лимит на каждый день;
- 5.лимит убытков.

3.валютные риски могут быть снижены с применением инструментов хеджирования, а также методом «неттинга» и «мэтчинга».

4.валютные риски могут быть спрогнозированы на основании ежедневных отчетов по валютным сделкам.

5.способы управления валютными рисками зависят от типа валютной системы, существующей в государстве.

1.8 Лекция № 8 (2 часа)

Тема: Принципы управления рисками

1.8.1 Вопросы лекции:

1.Аксиомы деятельности по управлению рисками: аксиома всеохватности, аксиома приемлемости, аксиома неповторяемости.

2.Содержание основных видов деятельности по управлению рисками: ретроспективная, текущая, перспективная.

3.Стратегические, тактические и операционные риски, взаимосвязь планирования рисков и планирования развития организации.

Краткое содержание вопросов

Инфляционный риск

Это риск возможного обесценивания денежных активов от воздействия инфляции.

Факторы, вызывающие инфляционные риски:

- 1.девальвация национальной валюты;
- 2.государственный контроль экспортно-импортных отношений;
- 3.снижение доступности кредитов и повышения процентов по займу;
- 4.возможный уход капитала из страны.

Особенности риска:

- компания не может воздействовать на его величину, может только управлять его последствиями;

- скрытый риск.

Дефляционный риск

Вызывается ухудшением условий предпринимательства, снижением доходности коммерческой деятельности и падением общего уровня цен.

Риск ликвидности

Это неспособность организации превратить свои активы в денежные средства в краткий срок, ведущий к неспособности выполнять взятые на себя обязательства.

Особенности риска ликвидности заключаются в том, что он является полностью связанным с деятельностью компании и управляется ее собственными силами.

Инвестиционные риски или риски, связанные с вложением капитала

Процентный риск

Возможность потерь в результате изменения процентных ставок или величины дивидендов от ценных бумаг.

Основные причины:

1. нерациональный выбор заемщика и кредитора, а также разновидности процентных ставок;

2. изменение процентной ставки ЦБ РФ;

3. изменение процентной ставки в одностороннем порядке;

4. отсутствие в организации единой инвестиционной политики.

Виды процентного риска:

1. позиционный;

2. структурный; осуществляют только банки

3. портфельный;

4. экономический;

5. риск потери от изменения потоков денежных средств.

Портфельный риск - связан с владением портфеля ценных бумаг и выражается в возможности снижения стоимости портфеля в результате увеличения процентных ставок по ценным бумагам.

Экономический риск – риск косвенного воздействия на деятельность организации, связанной с деятельностью конкурентов.

Управление процентным риском осуществляется за счет применения производных финансовых инструментов.

Риск упущенной выгоды

Связан с неполучением возможной прибыли в результате не осуществления какого-либо мероприятия при выборе иного способа финансирования (инвестирования).

Причины риска:

1. недостаточная осведомленность различных объектов инвестирования;

2. поведенческий фактор;

3. недостаточная компетентность лица, принимающего решение;

4. фактор случайности.

Риск снижения доходности

Связан с изменением дивидендов по инвестициям.

Риск прямых финансовых потерь

Чистый риск организации, связанный с принятием неэффективных решений по инвестированию.

Проявляется:

1. при проведении биржевых операций;

2. в результате непредвиденного выбора объекта инвестирования;

3. в результате прекращения деятельности организации по причине банкротства;

4. в результате принятия неверного решения в форс-мажорных обстоятельствах.

Все виды финансовых рисков имеют тенденцию увеличиваться во времени.

1.9 Лекция № 9 (2 часа)

Тема: Методы управления рисками

1.9.1 Вопросы лекции:

- 1.Значение принципов оценки рисков.
- 2.Методологические принципы оценки рисков: однотипность, позитивность, объективность, корректность, комплексность, взаимозависимость.
- 3.Методические принципы: диссонансируемость, разновосприимчивость, динамичность, согласованность.

Краткое содержание вопросов

Кредитный риск

Кредитный риск (риск не возврата)– это вероятность того, что кредитор не сможет получить сумму выданного кредита и проценты по нему из-за того, что заемщик будет не в состоянии выполнить свои обязательства в соответствии со сроками и условиями кредитного соглашения.

Существуют 2 разновидности кредитного риска:

- банковский риск;
- товарный риск.

Банковский риск– это подвид кредитного риска, связанный с деятельностью финансово-кредитной организации и существующий в 2-х формах:

- 1.для кредитора;
- 2.для заемщика.

Товарный риск– это риск, связанный с товарным кредитом и воздействующий на поставщика товара и покупателя.

Особенности кредитного риска:

- 1.кредитный риск тесно связан с процентным риском;
- 2.организациями кредитный риск чаще всего расшифровывается как чистый;
- 3.кредитный риск может быть снижен путем диверсификации;
- 4.кредитный риск подлежит управлению широким спектром способов управления;
- 5.кредитный риск способен вызывать иные формы финансового риска;

Риск выбора банка

Это вероятность возникновения финансовых рисков деятельности организации в результате ошибочного выбора кредитной организации для решения финансовых вопросов.

Особенности:

- 1.способен вызывать все виды финансовых рисков;
- 2.возникает не только на этапе получения кредита, но и при постоянном обслуживании финансовых операций;
- 3.для снижения данного риска используется рейтинг надежности банка.
- 4.является чистым

Методы управления рисками

Метод управления рисками- это совокупность способов финансового, технического, социального характера, применяемых в процессе доведения уровня риска до приемлемого.

Этапы управления рисками:

- 1.определение характерного риска и объектов его воздействия;
- 2.определение субъектов риска, установление их интересов, разработка вероятностных планов их поведения;
- 3.изучение особенности конкретного вида риска и возможные отклонения от желаемого результата;
- 4.оценка риска, экономический анализ его последствий;

- 5.формирование проекта и выбор метода управления рисками с последующим финансированием и контролем;
- 6.оптимизация программы по управлению рисками и формирование эффективной организационной структуры;

Методы

Перенос и передача риска

Это перенос и передача риска на какое-нибудь 3-лицо, благодаря использованию контрактов для более эффективной защиты компании от конкретных видов риска;

Направление – это перенос риска

1.Использование договора факторинга – применяется для снижения кредитного риска, который передается банку при факторинговой компании;

2.Перенос риска путем форфетирования;

3.Перенос риска с использованием договоров поручительства и гарантий;

Поручительство применяется для нейтрализации кредитного риска, обеспечивается 365 ст. ГК РФ и предполагает, что в силу договора поручитель обязуется отвечать за исполнение обязательств должника полностью или частично.

Договор гарантии(ст. 368 ГК РФ) - представляет собой письменное обязательство кредитной организации уплатить кредитору 3-й стороны денежную сумму в случае представления требования в письменной форме о ее уплате.

4.Передача рисков поставщику – применяется для снижения всех видов финансовых рисков, возникающих в процессе движения товара

- использование передачи рисков в международных операциях;
- передача рисков участникам торгово-технологической цепочки.

5.Перенос рисков на участников реализации инвестиционного проекта.

Преимущества метода:

- 1.ограничение возможной зоны воздействия риска;
- 2.невысокая стоимость использования метода по сравнению с возможными потерями;
- 3.не требует привлечения штатных специалистов по управлению рисками;
- 4.может применяться для конкретных проектов.

Недостатки метода:

- 1.затратность применения метода;
- 2.избавления от одних видов рисков способствует возникновению других;
- 3.влияние на репутацию компании.

1.10 Лекция № 10 (4 часа)

Тема: Подходы к оценке рисков. Методы анализа рисков

1.10.1 Вопросы лекции:

- 1.Операционные принципы: моделируемость, симплифицируемость.
- 2.Количественные и качественные методы оценки риска, условия их использования и комбинирования.
- 3.Моделирование в управлении рисками.

Краткое содержание вопросов

Уклонение от риска и избежание

Метод состоит в отказе от реализации проектов, связанных с риском и предпочтении менее рискованных или почти безрисковых проектов при отказе от своей плановой прибыли.

Возможность применения метода:

- 1.отказ от иррациональных проектов;

- 2.отказ от использования временно свободных денежных средств для осуществления краткосрочных вложений;
- 3.отказ от взаимодействия с не очень надежными партнерами;
- 4.отказ от использования низко ликвидных активов;
- 5.отказ от выхода на новые рынки и развития новых форм деятельности.

Достоинства метода:

- 1.использование метода не связано с финансовыми затратами;
- 2.может применяться конкретным рискованным мероприятиям;
- 3.осуществление деятельности с минимальными требованиями;
- 4.осуществляется силами самой компании.

Недостатки метода:

- 1.возможная потеря конкурентоспособности компании;
- 2.отказ от получения дополнительной, внеплановой прибыли
- 3.собственно управление риском не предусматривается.

Самострахование

Это метод управления риском, при котором организация создает собственные резервы - «фонды риска» для покрытия негативных последствий воздействия риска.

Метод не применяется для тех видов рисков, которые не являются для организации изученными.

Самострахование применяется для:

- управления теми видами риска, которые нельзя передать 3-м лицам;
- для финансовых рисков допустимого уровня.

Риски критического уровня с невысокой возможностью возникновения

Формы самострахования:

- 1.формирование резервного или страхового фонда;
- 2.формирование целевых резервных фондов определяется уставом организации;
- 3.формирование резервных сумм, финансовых ресурсов в системе бюджета;
- 4.формирование системы страховых запасов;
- 5.формирование системы информационных резервов;
- 6.нераспределенный остаток прибыли;
- 7.постоянный мониторинг внешней среды.

Фонд самострахования может формироваться 2-мя способами:

- 1.внутренним;
- 2.внешним.

Достоинства:

- 1.нет необходимости привлекать 3-х лиц;
- 2.невысокая затратность для деятельности организации;
- 3.может осуществляться без специальных знаний в сфере управления риском;
- 4.формирование резервных фондов, их количество и направленность определяется предпринимателем.

Недостатки:

- 1.отвлечение части прибыли;
- 2.неэффективно для покрытия негативных последствий критических рисков с высокой вероятностью возникновения и значительными последствиями;
- 3.полное принятие риска.

Распределение и диссипация риска

Распределение риска— это разновидность переноса риска, связанная с поиском партнера по осуществлению мероприятия с последующим объединением.

2 разновидности:

- диссипация путем интеграции;
- спонсорство.

Достоинства метода:

- 1.позволяет управлять риском путем его снижения;
- 2.явные затраты не выделяются;
- 3.наряду с исполнением риска достигается дополнительный эффект по взаимной поддержке компании.

Недостатки метода:

- 1.сложность поиска партнера;
- 2.организационные моменты формирования интегр-х структур;
- 3.сложность распределения ответственности между участниками организационной структуры.

Диверсификация и концентрация риска

Представляет собой распределение имеющихся и предполагаемых ресурсов между различными объектами, непосредственно несвязанными в производственном процессе, для нейтрализации негативных последствий риска.

Виды диверсификации:

- 1.диверсификация деятельности
- 2.диверсификация инвестиций;
- 3.диверсификация портфеля ц/б;
- 4.диверсификация кредитного портфеля;
- 5.диверсификация валютной корзины;
- 6.диверсификация депозитарного портфеля.

Диверсификация деятельности

Имеет два подхода:

- диверсификация деятельности в торговой сфере;
- диверсификация в финансовой сфере.

Способы снижения риска в торговой сфере:

- 1.снижение риска путем использования новых технологий, а также увеличения числа используемых технологий;
- 2.расширение ассортимента выпускаемой продукции и работа на нескольких рынках;
- 3.ориентация на различные группы потребителей;
- 4.увеличение количества поставщиков и партнеров организации;

Способы снижения рисков в финансовой сфере:

- 1.вложение средств в различные операции, несвязанные между собой;
- 2.работа на нескольких сегментах финансового рынка;
- 3.совместное принятие решений руководством организации по отдельным сегментам деятельности.

Диверсификация инвестиций

Преимущества диверсификации:

- 1.осуществляется силами самой организации;
- 2.риск снижается за счет распределения активов, т.е. полная потеря доходности исключена;
- 3.осуществление метода проводится квалифицированными специалистами;
- 4.метод позволяет снижать воздействие внутренних факторов риска.

Недостатки:

- 1.применение диверсификации усложняет работу организации;
- 2.возможное обособление отдельных направлений деятельности;
- 3.применение диверсификации способно увеличить совокупные риски компании (проявляются очень редко);
- 4.избирательное действие при снижении инфляционных и налоговых рисков.

Лимитирование концентрации риска

Данный метод предполагает установление в организации ограничений на количество и объем проводимой операции по типу исполнителя и контрагента и используется для рисков критического и катастрофического уровней.

Виды локализации:

- 1.использование внутренних финансовых нормативов:
 - 1.предельный размер заемных средств;
 - 2.минимальный размер активов высокой ликвидной формы;
 - 3.максимальный размер товарно-потребительского кредита по одному покупателю;
 - 4.максимальный размер депозитарного вклада в одном банке;
 - 5.максимальный размер ценных бумаг одного эмитента;
 - 6.максимальный размер периода отвлечения денежных средств дебиторской задолженности.
- 2.создание венчурных предприятий;
- 3.выделений «рискового» подразделения внутри компании.

Достоинства метода:

- 1.не требует больших затрат;
- 2.компания действует в условиях быстро изменяющегося рынка.

Недостатки метода:

- 1.применим только для рисков, вышедших за допустимый уровень;
- 2.лимитирование применимо только при очной идентификации источников риска;
- 3.ограниченность применения средними и малыми компаниями;
- 4.мало применяется организациями при управлении несистематическими рисками.

Прямое директивное управление риском

Это согласование проводимых операций с ограниченным уровнем риска с руководством организации. Применяется для организации с небольшим объемом осуществляемых операций либо для нескольких крупных операций, либо для операций, совершаемых впервые.

Достоинства метода:

- 1.не предполагает прямых затрат;
- 2.быстрые сроки осуществления метода;
- 3.предполагает наличие четкой структуры процедур контроля и юридической базы в организации.

Недостатки метода:

- 1.высокие требования к квалификации руководства;
- 2.возможность субъективной оценки риска, и принятие субъективного решения;
- 3.не применим для крупных организаций с большим количеством осуществляемых операций;
- 4.высокие требования к квалификации сотрудников в области управления риском;
- 5.высокая вероятность ошибок.

Страхование риска

Передача рисков страховой компании для защиты имущественных интересов предприятия при наступлении страхового события за счет денежных фондов, формируемых за счет страховых взносов.

Особенности применения метода:

- 1.в ряде случаев применения метода является обязательным;
- 2.невозможность полностью восполнить потери за счет собственных финансовых ресурсов, т.е. невозможно применить метод страхования;
- 3.управлять можно только страхуемым риском;
- 4.при страховании риска учитывается степень вероятности его возникновения;
- 5.страхуемый риск плохо прогнозируем в рамках предприятия.

Особенности применения страхования в России:

- 1.страхуются многократно повторяющиеся риски;

2. чаще всего страхуются такие виды рисков как:

1. риск потери имущества;
2. кредитные риски;
3. риск, связанный с человеческой деятельностью (жизнь и здоровье);
3. недостаточная развитая система страхования не базовых рисков;
4. спонтанность возмещения ущерба в результате страхового случая.

Достоинства метода:

1. метод применяется в тех случаях, когда компании не хватает собственных средств на нейтрализацию возможного ущерба;
2. перенос системы по управлению рисками за рамки организации;
3. возможность управления катастрофическими рисками;
4. использование традиционного страхования и производственных финансовых инструментов для снижения риска.

Недостатки метода:

1. не все виды риска могут быть застрахованы;
2. метод не применим для компаний, осваивающих новые технологии или новые товары;
3. сложность получения страхового возмещения;
4. затратность метода в долгосрочной перспективе;
5. субъективность руководителей, принимающих решение о страховании.

Хеджирование риска

Это разновидность страхования, связанная с заключением уравнивающей сделки по страхованию цены товара с использованием встречных валютных, коммерческих, кредитных и иных требований и обязательств.

Особенности хеджирования:

1. хеджирование - единственный метод управления рисками, который не предполагает получение прибыли или несения убытков;
2. применяется для управления финансовыми рисками.

Виды хеджирования:

1. Хеджирование с использованием опционов:
 1. с правом покупки по одной цене;
 2. с правом продажи по одной цене;
3. хеджирование на основе двойного опциона и покупки, и продажи.
2. Хеджирование с использованием фьючерсов:
3. Хеджирование с использованием своп-операций:
 1. фондовые своп-операции;
 2. валютные своп-операции;
 3. процентная своп-операция.

Достоинства метода:

1. высокая результативность;
2. разнообразие схем хеджирования;
3. является эффективным методом управления рисками на рынках с неравномерным поступлением товара.

Недостатки метода:

1. ограниченность применения по видам риска;
2. требуется обоснованный прогноз изменения рынка;
3. не выполняемость хеджирования по некоторым договорам международной торговли.

1.11 Лекция № 11 (4 часа)

Тема: Разработка и реализация программы управления рисками

1.11.1 Вопросы лекции:

1.Общая логика разработки и реализации программы: уточнение стратегии организации по управлению рисками и выбор процедур; предварительный отбор рисков; отбор превентивных мероприятий и формирование их плана.

2.Анализ рисков после формирования плана превентивных мероприятий.

3.Контроль и пересмотр программы управления рисками.

4.Оценка эффективности программы управления рисками.

Краткое содержание вопросов

Организационная структура службы управления рисками

Особенности построения организационной структуры (ОС) зависят от следующих факторов:

- 1.этап развития организации;
- 2.численность сотрудников организации;
- 3.рисковый ландшафт организации;
- 4.особенности технологии деятельности;
- 5.география деятельности;
- 6.финансовые масштабы бизнеса;
- 7.юридические обязательства фирмы;
- 8.стратегия общего управления;
- 9.стратегия защиты от риска.

Типы структур управления рисками:

1.Одиночное управление:

1.управление риском осуществляет один из замов руководителя компании параллельно со своими основными особенностями;

2.управление рисками осуществляет один из замов руководителя, являющийся и формальным специалистом по управлению рисками.

2.Отдел по управлению риском:

3.«Направление» по управлению риском(кредитные организации);

4.Департамент управления риском(крупные корпорации чаще с государственным капиталом) – полностью состоит из специалистов по управлению рисками. Управление ведется по каждому направлению риска (финансовые риски и пр.). Департамент проводит всю работу по управлению рисками; имеет очень широкие полномочия и финансирование.

Требования к организационной структуре по управлению риском:

- 1.обеспечение единоначалия подчинения и управления;
- 2.сотрудники, связанные с управлением риском, должны находиться во всех подразделениях компании;
- 3.ОС должна позволять обеспечивать функциональное сопровождение по каждому направлению;
- 4.ОС должна позволять формировать проектные подразделения для новых бизнес-направлений;
- 5.виртуальные возможности реструктуризации в непредвиденных ситуациях;
- 6.разработка ситуационных планов управления.

Особенности ОС департамента по управлению рисками

Отдел контроля риска от предпринимательской деятельности

В РФ, как правило, не существуют. Относят к стратегическому управлению.

Распределение обязанностей в сфере управления рисками должно удовлетворять 3 принципам:

- отдельные виды работ по управлению рисками должны быть организованы так, чтобы работа могла быть самостоятельной;
- отсутствие противоречий в распределении обязанностей;

- высокая мотивация специалистов в сфере управления рисками.

Психологические аспекты управления рисками

По отношению к риску всех людей можно разделить на 5 основных групп:

- 1.пессимистические;
- 2.слабые реалисты (незначительная склонность к риску);
- 3.реалисты (отношение к риску 50/50);
- 4.слабые оптимисты (склонные к риску в высокой степени);
- 5.азартные, чрезмерные оптимисты.

Издержки и доходы по управлению рисками

Доходы:

- повышение безопасности деятельности организации;
- возможность экономии;
- повышение престижа фирмы в глазах партнеров;
- возможность снижения налогового бремени;
- снижение претензий к фирме со стороны партнеров;
- повышение эффективности управления персоналом;
- согласованность всех подразделений компании за счет объединяющего влияния

риск-менеджмента;

- возможное увеличение продолжительности жизнедеятельности компании;
- оптимизация организационной культуры;
- повышение объема и мощности инвестиций и рынка.

Издержки:

- затратность некоторых способов по управлению рисками;
- высокая стоимость квалифицированных специалистов;
- отсутствие четких процедур по управлению риском;
- отсутствие достаточного количества квалифицированных специалистов;
- непонимание приоритета функций по управлению риском в большинстве органи-

заций;

- недостаточная изученность всех направлений влияния рисков;
- наличие риск-менеджмента не отменяет субъективности принятых решений.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

2.1 Практическое занятие 1 (ПЗ-1)

Тема: Объект, цели и задачи дисциплины «Управление рисками»

2.1.1 Вопросы к занятию

1. Объект управления рисками как научной дисциплины, цели и задачи.
2. Актуальные направления развития управления рисками.
3. Связь управления рисками с другими областями знания.

2.1.2. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

С точки зрения рыночной экономики разделяют 3 ситуации:

2. **Полная неопределенность.**

Неопределенность – это неясная, точно неизвестная обстановка, неполнота или неточность информации, которая обуславливает непредсказуемость конечных результатов деятельности.

4. **Частичная неопределенность.**

5. **Ситуация риска (рискованная ситуация)** - есть определенное количество исходов и известны вероятности их проявления.

Причины неопределенности:

5. *Неполнота и недостаточность информации* об окружающей среде – нестабильность среды.

6. *Отграничение лица*, принимающего решения, связанное с особенностями обработки и восприятием информации.

7. *Случайность воздействия* неблагоприятных факторов на деятельность компании.

8. *Противодействие участников рынка*, связанных с деятельностью конкурентов и иных участников.

Неопределенность может носить объективный и субъективный характер.

Оценить уровень неопределенности невозможно.

Характерные черты рискованных ситуаций

4. наличие альтернативных решений;

5. вероятности исходов и их ожидаемые результаты можно определить;

6. случайный характер происходящих событий.

Предмет риска – теоретико-методологический, методический и практический аспекты исследования проблем создания адаптированной к риску системы хозяйствования.

Объект риска – процессы, операции и элементы действий.

Субъект риска (носитель риска) – люди:

6. владельцы, крупные акционеры компании;

7. наемные руководители организации;

8. специалисты (внешние и внутренние);

9. лидеры (чаще всего неформальные);

10. конкурирующие контрагенты.

Основные черты предпринимательского риска:

4. противоречивость, т.е. возможность как отрицательного, так и положительного исхода;

5. неопределенность;

6. альтернативность риска (всегда есть выбор).

Составляющие элементы риска:

5. возможность отклонения от конкретной последовательности действий;

6. возможность достижения планируемого и желаемого результата;

7. вероятность наступления потерь различного характера: материальных, финансовых, трудовых, временных, экологических;
8. отсутствие уверенности в достижении поставленной цели.

2.2 Практическое занятие 2 (ПЗ-2)

Тема: Условия риска как объективные условия функционирования и развития организации

2.2.1 Вопросы к занятию

1. Риск, как следствие внешнего воздействия на организацию.
2. Концепция конфликта целей в организации.
3. Роль социально-экономического развития общества в эволюции теории и практики управления рисками.

2.2.2. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

Риск-менеджмент - управленческий процесс, предполагающий создание системы анализа, оценки и управления риском, а также финансовыми отношениями, возникающими в процессе предпринимательской деятельности.

Цели – максимизация рыночной стоимости компании, получение максимальной прибыли в текущем или плановом периоде, а также сохранение полностью или частично ресурсов компании при приемлемом уровне риска.

На практике риск-менеджмент решает следующие задачи:

9. Сбор, анализ и обработка информации о среде деятельности, факторах и перспективах ее изменения.
10. Обнаружение областей потенциальных рисков.
11. Идентификация внешних и внутренних рисков организации.
12. Оценка уровня отдельных рисков и предпринимательского риска в целом.
13. Разработка технологий и алгоритм управления риском.
14. Установление системы критерия выбора альтернативы решения.
15. Определение затрат на создание системы управления риском.
16. Обеспечение развития организации.

Концепции риск-менеджмента

4. **Статистическая.** Подразумевает неизмен. подход руководства организации к управлению риском. Т.е. разработку такой системы управления, которая применяется на постоянной основе вне зависимости от особенностей ситуации.

5. **Динамическая.** Позволяет воздействовать на риск с учетом изменения внешней среды, т.е. первоначально оценивается фактор, вызывающий риск, а затем разрабатываются методы по его нейтрализации.

6. **Концепция приемлемого риска.** Всегда есть опасность реализации принятого решения не в полном объеме, т.к. невозможно устранить все причины и факторы риска, которые могут привести к нежелательному развитию событий.

Выделяют уровни риска:

4. *Стартовый* – риск деятельности без учета мероприятий по управлению риском;
5. *Уровень риска после проведения оценки.* Оцениваем риск.
6. *Приемлемый.* Проводятся мероприятия по борьбе с риском.

Аспекты риска:

Аспект риска - это характеристика риска, в основе которой лежит фактор, этот риск вызывающий, и область его воздействия.

8. **Методический.** Ответ на вопрос: как набор методик лучше в данной ситуации управления риском.

9. **Финансовый.** Проявляется в угрозе доходу, структуре собственности и капитала, а также в угрозе будущего материального состояния.

10. **Технологический.** Мероприятия по управлению рисками осуществляются по определенной технологии, которая должна быть совместима с производственными, административными и иными технологиями.

11. **Юридический.** Юридический риск связан с ошибками в юридической области.

12. **Статистический.** Существуют различные базы данных, в которых можно увидеть уровень риска в данной области.

13. **Страховой.** Чаще всего управление рисками осуществляется с помощью страхования.

14. **Отраслевой.** В каждой отрасли существуют свои виды рисков.

19. **Организационный.** Риск влияет на построение организационной структуры организации.

20. **Личностный.** Риск всегда влияет на людей.

21. **Психологический.**

22. **Имущественный.** Возможность потерять все имущество.

23. **Экономический.**

24. **Политический.**

25. **Национально-культурный.**

26. **Экологический.**

27. **Информационный**

28. **Медицинский.** Виды рисков, которые влияют на здоровье.

29. **Морально-этический.**

2.3 Практическое занятие 3 (ПЗ-3)

Тема: Факторы и источники риска в управлении

2.3.1 Вопросы к занятию

1. Взаимосвязь факторов и источников риска.
2. Классификация факторов риска: фоновые, косвенного воздействия, прямого воздействия, внутриорганизационные факторы риска.
3. Структурные и процессные факторы риска, их взаимосвязь.
4. Основные проблемы идентификации и оценки влияния процессуальных факторов риска на эффективность управления.
5. Динамика факторов риска как показатель кризисного состояния процессов.

2.3.2. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

Риски внешней и внутренней среды

Риски внешней среды организации – это вся совокупность рисков, влияющих на деятельность организации, вызванные факторами внешнего характера.

Все риски внешней среды делятся на:

- Риски макросреды;
- Отраслевые риски;
- Риски ауры.

Аура организации – составная часть отраслевой среды, с которой компания связана непосредственно и постоянно (местные органы власти, компании, располагающиеся непосредственно в близости организации, окружающая территория, местные жители).

Отраслевая сфера представлена компаниями-конкурентами, поставщиками, потребителями.

Макросреда представлена политическими, законодательными, экономическими, технологическими, информационными и социальными системами.

К политической системе относится:

- Невозможность осуществления хозяйственной деятельности из-за национализации;
- Обострение внутривнутриполитической ситуации в стране;
- Введение отсрочки или моратория на внешние платежи на определенный срок из-за ЧС;
- Запреты или ограничения конверсии национальной валюты в валюту платежа;
- Неблагоприятные изменения налогового законодательства.

Экономическая система. Внешние риски:

- Динамика национального продукта (ВНП);
- Ставки долгосрочных и краткосрочных кредитов;
- Темп инфляции;
- Особенности «поведения» национальной валюты;
- Темпы и направления технологического прогресса;
- Социальная динамика;
- Силы СМИ;
- Угроза внедрения на национальный рынок иностранных конкурентов;
- Угроза использования репутации фирмы конкурентами.

Технологическая система:

- Скорость развития технологий в стране по отношению к мировому сообществу;
- Степень совмещения новой технологии с существующей техникой.

Информационные и социальные системы:

- Особенности формирования общественного мнения;
- Существующие технологии передачи и обработки информации;
- Средний возраст граждан страны.

Внутренние риски – это все виды риски, которые вызываются внутренними элементами деятельности организации.

Элементы:

- Техника, технологии;
- Персонал (поведенческие риски);
- Все факторы, которые обуславливаются деятельностью организации.

Внутренние риски для компании более существенны, поскольку возможность управления ими ограничивается особенностями организации.

2.4 Практическое занятие 4 (ПЗ-4)

Тема: Объекты управления рискам

2.4.1 Вопросы к занятию

1. Управленческое решение, как объект управления рисками.
2. Управление рисками на индивидуальном уровне.
3. Управление рисками на организационном уровне. Управление рисками на государственном и межгосударственном уровнях.
4. Экономическая автономность, рискозащищенность. Модели экономической рискозащищенности.

2.4.2. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

Картографирование рисков фирмы

Картографирование рисков - это систематное представление опасностей, с которыми фирма сталкивается в результате проведения каких-либо действий, а также воздействия внешнего окружения и финансовые отношения.

Цель картографирования – идентификация риска (вид, частота и сила воздействия).

Принципы построения карты риска:

3. для этой процедуры привлекаются внешние эксперты;

4. картографирование рисков проводится на основе составления вопросника – это основной перечень ситуаций риска, с которым может столкнуться организация.

Вопросник:

2. *Описательный*: подробно указаны все элементы внешней и внутренней среды с основными характеристиками.

Все вопросники составляются на основании предыдущего опыта их авторов.

3. *Точечный*: перечень вопросов, на которые эксперт должен ответить утвердительно или отрицательно.

Недостатки вопросников:

- Ни один вопросник не способен отразить все связи организации;
- Либо чрезмерное дробление риска, либо чрезмерное обобщение;
- Трудно заполнять и обобщать вопросник.

4. *Карты риска* независимо от формы и содержания должны описывать один и тот же рисковый профиль. По форме и содержанию выделяют карты:

- Географический план;
- Карта-схема технологического процесса.

5. По каждому виду риска определяются *показатели*:

- источник, вызывающий риск;
- сфера проявления риска;
- масштаб и сила воздействия.

Основные виды карт рисков:

3. *Карта географических признаков* – составляется в том случае, если организация только начинает свою деятельность и выбирает месторасположение; или расширяется;

4. *Карты рабочих помещений* (например, карта пожарной безопасности);

12. *Карта поставщиков* – имеет вид таблицы, в которой указывается наименование поставщика, объемы и виды работ и услуг, его репутация по 5-ти бальной шкале;

13. *Карта потребителей* – таблица строится по такому же принципу, что и карта поставщиков, только по системе сбыта;

14. *Карта персонала*;

15. *Карта конкурента* – имеет вид таблицы, в которой рассматриваются угрозы со стороны конкурентов;

16. «Оргструктура» - имеет вид схемы, на которой отмечены все подразделения организации и степень их риска. Самые рисковые: отделы сбыта, закупки и финансовый отдел (мертвые точки);

17. *Карта проекта*;

18. *Карта сегментации рынка* – собирается вся маркетинговая информация о сегменте рынка;

19. *Карта финансовых инструментов* – указываются все финансовые инструменты организации и степень их риска;

20. *Карта внешнего окружения* – оценка всех рисков внешней среды.

Завершением процедуры картографирования является составление сводной таблицы рисков фирмы.

2.5 Практическое занятие 5 (ПЗ-5)

Тема: Классификация рисков

2.5.1 Вопросы к занятию

1. Принципы и признаки классификации рисков.

2. Морфологическая классификация видов рисков в предпринимательстве.
3. Структурные и процессные риски в управлении.
4. Использование классификации рисков в разработке управленческих решений.

2.5.2. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

Макроэкономические и политические риски

Макроэкономические риски – это риски внешнего характера, которые могут являться спекулятивными, определяющие состояние национальной экономики страны и вызываемые политическими изменениями.

Политический риск – чистый риск, предполагающий возможность возникновения потерь в связи с изменением политической системы и государственной политики.

Источники политического риска:

7. повышение налоговых ставок;
8. изменение договорных условий между компаниями внутри страны, между национальными и иностранными организациями;
9. личные приоритеты правящей коалиции;
10. отчуждение имущества по политическим мотивам и экспроприация государством компаний и т.д.;
11. изменение политического строя государства;
12. отношения граждан к правящей элите.

Виды политического риска:

5. риск военных действий и гражданских беспорядков;
6. риск экспроприации и национализации;
7. ограничение конвертирования местной валюты;
8. риск нарушения договорных обязательств из-за действия властей страны компании-контрагента.

Политический риск может быть прямого и косвенного воздействия.

Прямое воздействие – влияние на деятельность организации по всем основным экономическим показателям.

Косвенное воздействие – влияние на компанию контрагента.

Политический риск может проявиться на:

- международном уровне (вовлечение всех стран либо их часть);
- национальном;
- региональном уровне (охватывает несколько стран и действует в регионе (Европа)).

Основные последствия политического риска:

- Массовое недовольство;
- Рост цен на импортную продукцию;
- Изменение взаимоотношений между властью и обществом;
- Изменение системы налогообложения;
- Затруднение передвижения капитала при конвертации валюты;
- Снижение доходов населения.

Методы оценки политического риска:

- Экспертные методы;
- Количественные методы, основанные на выделении социальных показателей и экономических параметров присвоения различного числового значения в зависимости от особенностей рассматриваемого государства и составление сводного отчета по каждой стране по указанным параметрам:
 - Парное сравнение стран по уровню риска;
 - Метод стран по уровню риска;
 - Метод больших туров;

- Метод старых знакомств;
- Изучение отчетов сводных таблиц, характеризующих политическую ситуацию в изучаемых странах, представленных мировыми компетентными органами.

Особенности политического риска в РФ:

- огромное влияние личностного фактора;
- изучение риска ведется на среднесрочный период;
- наличие неоднородных политико-территориальных образований;
- осложнен религиозным фактором.

2.6 Практическое занятие 6 (ПЗ-6)

Тема: Роль неопределенности в формировании риска

2.6.1 Вопросы к занятию

- 1.Объективная природа неопределенности в управлении организацией.
- 2.Роль неопределенности в развитии организации и формировании риска.
- 3.Понятие гомеостатического диапазона.
- 4.Классификация ситуаций разработки и реализации управленческих решений по степени риска.
- 5.Взаимосвязь и закономерности формирования неопределенности и риска при разработке управленческих решений.

2.6.2. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

Риски отношений в альянсах

Данный риск возникает при формировании оптимальной структуры хозяйственной деятельности для достижения наибольшего конкурентного преимущества как в пределах одного государства, так и вне его.

Основная особенность – все виды этих рисков являются производными.

Виды рисков:

- 3.Риск, связанный с формированием стратегии альянса:
 - Неправильный выбор направления развития альянса;
 - Неверное определение требуемой степени связи между компаниями;
 - Сделка слияния-поглощения: неправильный выбор целевого объекта покупки;
 - Ошибка в выборе партнера, неверная оценка его привлекательности на рынке;
 - Иск неверной оценки требуемого объема инвестиций, необходимых для осуществления совместных проектов.
- 4.Риски взаимодействия с внешней средой:
 - Репутационный риск;
 - Риск снижения устойчивости объединенных компаний (альянса);
 - Связь с антимонопольным регулированием, особенно для сделок поглощения;
 - Изменение в законодательстве и в налоговой системе, особенно для поглощения и альянсов с иностранными компаниями;
 - Риск изменения внешнеэкономической политики страны-участницы альянса.
- 2.Риски, связанные с ресурсами альянсов:
 - Финансовые риски;
 - Операционные риски (при осуществлении повседневной деятельности, связанные со слиянием и поглощением).
 - Инфраструктурные риски:
 - Технологические риски, связанные с несовместимостью технологий;
 - Риски несоответствия корпоративной культуры;
 - Снижение лояльности персонала (слияние-поглощение);
 - Риск изменения качества бизнес-процесса,

Особенность рисков отношений в альянсе в том, что их невозможно разделить на составные части применительно к конкретной компании, все риски рассматриваются как совокупные.

Риск изменения в законодательстве и системе налогообложения

Присущи только одной стране (одной компании).

Являются внешним риском по отношению к деятельности компании, т.к. вызывается внешними факторами и не зависит от особенностей деятельности компании.

Особенность риска: компания не может на него влиять, а только способна бороться с его последствиями (исключение: если компания может лоббировать своими интересами в правительстве или сами представлены правительством).

Виды рисков:

9. риск изменения отраслевого законодательства;
10. риск введения ограничений по операциям импорта-экспорта;
11. риск изменения таможенной системы и таможенного законодательства;
12. риск протекционизма;
13. риск изменения трудового законодательства;
14. изменение ставок налогов на прибыль;
15. риск изменения базовых налоговых ставок (ЕСН, ЕНВД, НДФЛ);
16. риск изменения системы предоставления налоговых преференций и вычетов.

Риск может оцениваться количественно. Для работы с ним необходимо знать законодательство и иметь квалифицированных работников.

2.7 Практическое занятие 7 (ПЗ-7)

Тема: Взаимосвязь риска и эффективности управления

2.7.1 Вопросы к занятию

1. Цели управления рисками.
2. Существенные признаки рисков и их влияние на эффективность управления: частота реализации, масштаб последствий от реализации, однородность рисков.
3. Чистые риски и спекулятивные риски.
4. Управление рисками и регулирование рисков.

2.7.2. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

Риски информационных систем (подвид операционных рисков)

Риск информационных систем – это подвид операционных рисков компании, постоянно действующий на деятельность организации и связанный с изменением бизнес-процесса, либо их отдельных характеристик в сфере информационных технологий. Способен приводить к катастрофическим рискам.

Причины риска:

9. несоблюдение правил безопасности работы с информацией;
10. поведенческие факторы;
11. неосведомленность персонала организации относительно принципов работы с информацией или информационных систем;
12. несовершенство информационного обеспечения;
13. применение программных продуктов, несоответствующих особенностям компании;
14. промышленный шпионаж;
15. причинение сознательного ущерба 3-ми лицами;
16. недостаточное финансирование модернизации существующих технологий.

Последствия риска:

5. потеря конкурентного преимущества, снижение прибыли;

6. нарушение процесса хранения данных, связанное с потерей или искажением информации;
 7. повышение вероятности сбоев в работе информационных систем;
 8. финансовые потери в результате целенаправленного воздействия на функционирование информационной системы;
- Особенности управления рисками информационных систем:
5. управление осуществляют специалисты ИТ сферы;
 6. снижение вероятности возникновения информационных рисков способствует своевременному обучению персонала;
 7. информационные риски компании снижаются при осуществлении постоянного мониторинга используемой информационной системы;
 8. управление эффективностью информационных систем может быть передано 3-м лицам (чаще всего производителям или работникам).

2.8 Практическое занятие 8 (ПЗ-8)

Тема: Принципы управления рисками

2.8.1 Вопросы к занятию

1. Аксиомы деятельности по управлению рисками: аксиома всеохватности, аксиома приемлемости, аксиома неповторяемости.
2. Содержание основных видов деятельности по управлению рисками: ретроспективная, текущая, перспективная.
3. Стратегические, тактические и операционные риски, взаимосвязь планирования рисков и планирования развития организации.

2.8.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

Инфляционный риск

Это риск возможного обесценивания денежных активов от воздействия инфляции.

Факторы, вызывающие инфляционные риски:

5. девальвация национальной валюты;
6. государственный контроль экспортно-импортных отношений;
7. снижение доступности кредитов и повышения процентов по займу;
8. возможный уход капитала из страны.

Особенности риска:

- компания не может воздействовать на его величину, может только управлять его последствиями;
- скрытый риск.

Дефляционный риск

Вызывается ухудшением условий предпринимательства, снижением доходности коммерческой деятельности и падением общего уровня цен.

Риск ликвидности

Это неспособность организации превратить свои активы в денежные средства в краткий срок, ведущий к неспособности выполнять взятые на себя обязательства.

Особенности риска ликвидности заключаются в том, что он является полностью связанным с деятельностью компании и управляется ее собственными силами.

Инвестиционные риски или риски, связанные с вложением капитала

Процентный риск

Возможность потерь в результате изменения процентных ставок или величины дивидендов от ценных бумаг.

Основные причины:

5. нерациональный выбор заемщика и кредитора, а также разновидности процентных ставок;
6. изменение процентной ставки ЦБ РФ;
7. изменение процентной ставки в одностороннем порядке;
8. отсутствие в организации единой инвестиционной политики.

Виды процентного риска:

6. позиционный;
7. структурный; осуществляют только банки
8. портфельный;
9. экономический;
10. риск потери от изменения потоков денежных средств.

Портфельный риск - связан с владением портфеля ценных бумаг и выражается в возможности снижения стоимости портфеля в результате увеличения процентных ставок по ценным бумагам.

Экономический риск – риск косвенного воздействия на деятельность организации, связанной с деятельностью конкурентов.

Управление процентным риском осуществляется за счет применения производных финансовых инструментов.

2.9 Практическое занятие 9 (ПЗ-9)

Тема: Методы управления рисками

2.9.1 Вопросы к занятию

1. Значение принципов оценки рисков.
2. Методологические принципы оценки рисков: однотипность, позитивность, объективность, корректность, комплексность, взаимозависимость.
3. Методические принципы: диссонансируемость, разновосприимчивость, динамичность, согласованность.

2.9.2. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

Кредитный риск

Кредитный риск (риск не возврата) – это вероятность того, что кредитор не сможет получить сумму выданного кредита и проценты по нему из-за того, что заемщик будет не в состоянии выполнить свои обязательства в соответствии со сроками и условиями кредитного соглашения.

Существуют 2 разновидности кредитного риска:

- банковский риск;
- товарный риск.

Банковский риск – это подвид кредитного риска, связанный с деятельностью финансово-кредитной организации и существующий в 2-х формах:

3. для кредитора;
4. для заемщика.

Товарный риск – это риск, связанный с товарным кредитом и воздействующий на поставщика товара и покупателя.

Особенности кредитного риска:

6. кредитный риск тесно связан с процентным риском;
7. организациями кредитный риск чаще всего расшифровывается как чистый;
8. кредитный риск может быть снижен путем диверсификации;
9. кредитный риск подлежит управлению широким спектром способов управления;
10. кредитный риск способен вызывать иные формы финансового риска;

Риск выбора банка

Это вероятность возникновения финансовых рисков деятельности организации в результате ошибочного выбора кредитной организации для решения финансовых вопросов.

Особенности:

- 5.способен вызывать все виды финансовых рисков;
- 6.возникает не только на этапе получения кредита, но и при постоянном обслуживании финансовых операций;
- 7.для снижения данного риска используется рейтинг надежности банка.
- 8.является чистым

Методы управления рисками

Метод управления рисками - это совокупность способов финансового, технического, социального характера, применяемых в процессе доведения уровня риска до приемлемого.

Этапы управления рисками:

- 7.определение характерного риска и объектов его воздействия;
- 8.определение субъектов риска, установление их интересов, разработка вероятностных планов их поведения;
- 9.изучение особенности конкретного вида риска и возможные отклонения от желаемого результата;
10. оценка риска, экономический анализ его последствий;
11. формирование проекта и выбор метода управления рисками с последующим финансированием и контролем;
12. оптимизация программы по управлению рисками и формирование эффективной организационной структуры;

Методы

Перенос и передача риска

Это перенос и передача риска на какое-нибудь 3-лицо, благодаря использованию контрактов для более эффективной защиты компании от конкретных видов риска;

Направление – это перенос риска

- 4.Использование договора факторинга – применяется для снижения кредитного риска, который передается банку при факторинговой компании;
- 5.Перенос риска путем форфетирования;
- 6.Перенос риска с использованием договоров поручительства и гарантий;

Поручительство применяется для нейтрализации кредитного риска, обеспечивает 365 ст. ГК РФ и предполагает, что в силу договора поручитель обязуется отвечать за исполнение обязательств должника полностью или частично.

Договор гарантии(ст. 368 ГК РФ) - представляет собой письменное обязательство кредитной организации уплатить кредитору 3-й стороны денежную сумму в случае представления требования в письменной форме о ее уплате.

6.Передача рисков поставщику – применяется для снижения всех видов финансовых рисков, возникающих в процессе движения товара

- использование передачи рисков в международных операциях;
- передача рисков участникам торгово-технологической цепочки.

7.Перенос рисков на участников реализации инвестиционного проекта.

Преимущества метода:

- 5.ограничение возможной зоны воздействия риска;
- 6.невысокая стоимость использования метода по сравнению с возможными потерями;
- 7.не требует привлечения штатных специалистов по управлению рисками;
- 8.может применяться для конкретных проектов.

Недостатки метода:

- 4.затратность применения метода;

- 5.избавления от одних видов рисков способствует возникновению других;
- 6.влияние на репутацию компании.

2.10 Практическое занятие 10 (ПЗ-10)

Тема: Подходы к оценке рисков

2.10.1 Вопросы к занятию

- 1.Операционные принципы: моделируемость, симплифицируемость.
- 2.Количественные и качественные методы оценки риска, условия их использования и комбинирования.
- 3.Моделирование в управлении рисками.

2.10.2. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

Уклонение от риска и избежание

Метод состоит в отказе от реализации проектов, связанных с риском и предпочтении менее рискованных или почти безрисковых проектов при отказе от своей плановой прибыли.

Возможность применения метода:

- 6.отказ от иррациональных проектов;
- 7.отказ от использования временно свободных денежных средств для осуществления краткосрочных вложений;
- 8.отказ от взаимодействия с не очень надежными партнерами;
- 9.отказ от использования низко ликвидных активов;
10. отказ от выхода на новые рынки и развития новых форм деятельности.

Достоинства метода:

- 5.использование метода не связано с финансовыми затратами;
- 6.может применяться конкретным рискованным мероприятиям;
- 7.осуществление деятельности с минимальными требованиями;
- 8.осуществляется силами самой компании.

Недостатки метода:

- 4.возможная потеря конкурентоспособности компании;
- 5.отказ от получения дополнительной, внеплановой прибыли
- 6.собственно управление риском не предусматривается.

Самострахование

Это метод управления риском, при котором организация создает собственные резервы - «фонды риска» для покрытия негативных последствий воздействия риска.

Метод не применяется для тех видов рисков, которые не являются для организации изученными.

Самострахование применяется для:

- управления теми видами риска, которые нельзя передать 3-м лицам;
- для финансовых рисков допустимого уровня.

Риски критического уровня с невысокой возможностью возникновения

Формы самострахования:

- 8.формирование резервного или страхового фонда;
- 9.формирование целевых резервных фондов определяется уставом организации;
10. формирование резервных сумм, финансовых ресурсов в системе бюджета;
11. формирование системы страховых запасов;
12. формирование системы информационных резервов;
13. нераспределенный остаток прибыли;
14. постоянный мониторинг внешней среды.

Фонд самострахования может формироваться 2-мя способами:

3.внутренним;

4.внешним.

Достоинства:

5.нет необходимости привлекать 3-х лиц;

6.невысокая затратность для деятельности организации;

7.может осуществляться без специальных знаний в сфере управления риском;

8.формирование резервных фондов, их количество и направленность определяется предпринимателем.

Недостатки:

4.отвлечение части прибыли;

5.неэффективно для покрытия негативных последствий критических рисков с высокой вероятностью возникновения и значительными последствиями;

6.полное принятие риска.

2.11 Практическое занятие 11 (ПЗ-11)

Тема: Методы анализа рисков

2.11.1 Вопросы к занятию

1.Подходы к определению понятия «риск» в экономике и в управлении организацией.

2.Событие риска, последствия риска.

3.Условия риска как объективные условия функционирования и развития организации.

4.Риск, как следствие внешнего воздействия на организацию.

5.Концепция конфликта целей в организации.

6.Роль социально-экономического развития общества в эволюции теории и практики управления рисками.

2.11.2. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

Распределение и диссипация риска

Распределение риска– это разновидность переноса риска, связанная с поиском партнера по осуществлению мероприятия с последующим объединением.

2 разновидности:

- диссипация путем интеграции;
- спонсорство.

Достоинства метода:

4.позволяет управлять риском путем его снижения;

5.явные затраты не выделяются;

6.наряду с исполнением риска достигается дополнительный эффект по взаимной поддержке компании.

Недостатки метода:

4.сложность поиска партнера;

5.организационные моменты формирования интегр-х структур;

6.сложность распределения ответственности между участниками организационной структуры.

Диверсификация и концентрация риска

Представляет собой распределение имеющихся и предполагаемых ресурсов между различными объектами, непосредственно несвязанными в производственном процессе, для нейтрализации негативных последствий риска.

Виды диверсификации:

7.диверсификация деятельности

8. диверсификация инвестиций;
9. диверсификация портфеля ц/б;
10. диверсификация кредитного портфеля;
11. диверсификация валютной корзины;
12. диверсификация депозитарного портфеля.

Диверсификация деятельности

Имеет два подхода:

- диверсификация деятельности в торговой сфере;
- диверсификация в финансовой сфере.

Способы снижения риска в торговой сфере:

5. снижение риска путем использования новых технологий, а также увеличения числа используемых технологий;
6. расширение ассортимента выпускаемой продукции и работа на нескольких рынках;
7. ориентация на различные группы потребителей;
8. увеличение количества поставщиков и партнеров организации;

Способы снижения рисков в финансовой сфере:

4. вложение средств в различные операции, несвязанные между собой;
5. работа на нескольких сегментах финансового рынка;
6. совместное принятие решений руководством организации по отдельным сегментам деятельности.

Диверсификация инвестиций

Преимущества диверсификации:

5. осуществляется силами самой организации;
6. риск снижается за счет распределения активов, т.е. полная потеря доходности исключена;
7. осуществление метода проводится квалифицированными специалистами;
8. метод позволяет снижать воздействие внутренних факторов риска.

Недостатки:

5. применение диверсификации усложняет работу организации;
6. возможное обособление отдельных направлений деятельности;
7. применение диверсификации способно увеличить совокупные риски компании (проявляются очень редко);
8. избирательное действие при снижении инфляционных и налоговых рисков.

3.12 Практическое занятие 12 (ПЗ-12)

Тема: Разработка и реализация программы управления рисками

3.12.1 Вопросы к занятию

1. Общая логика разработки и реализации программы: уточнение стратегии организации по управлению рисками и выбор процедур; предварительный отбор рисков; отбор превентивных мероприятий и формирование их плана.
2. Анализ рисков после формирования плана превентивных мероприятий.
3. Контроль и пересмотр программы управления рисками.
4. Оценка эффективности программы управления рисками.

3.12.2. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

Лимитирование концентрации риска

Данный метод предполагает установление в организации ограничений на количество и объем проводимой операции по типу исполнителя и контрагента и используется для рисков критического и катастрофического уровней.

Виды локализации:

4.использование внутренних финансовых нормативов:

- 1.предельный размер заемных средств;
- 2.минимальный размер активов высокой ликвидной формы;
- 3.максимальный размер товарно-потребительского кредита по одному покупателю;
- 4.максимальный размер депозитарного вклада в одном банке;
- 5.максимальный размер ценных бумаг одного эмитента;
- 6.максимальный размер периода отвлечения денежных средств дебиторской за-

долженности.

5.создание венчурных предприятий;

6.выделений «рискового» подразделения внутри компании.

Достоинства метода:

- 3.не требует больших затрат;
- 4.компания действует в условиях быстро изменяющегося рынка.

Недостатки метода:

- 5.применим только для рисков, вышедших за допустимый уровень;
- 6.лимитирование применимо только при очной идентификации источников риска;
- 7.ограниченность применения средними и малыми компаниями;
- 8.мало применяется организациями при управлении несистематическими рисками.

Прямое директивное управление риском

Это согласование проводимых операций с ограниченным уровнем риска с руководством организации. Применяется для организации с небольшим объемом осуществляемых операций либо для нескольких крупных операций, либо для операций, совершаемых впервые.

Достоинства метода:

- 4.не предполагает прямых затрат;
- 5.быстрые сроки осуществления метода;
- 6.предполагает наличие четкой структуры процедур контроля и юридической базы

в организации.

Недостатки метода:

- 6.высокие требования к квалификации руководства;
- 7.возможность субъективной оценки риска, и принятие субъективного решения;
- 8.не применим для крупных организаций с большим количеством осуществляемых операций;
- 9.высокие требования к квалификации сотрудников в области управления риском;
10. высокая вероятность ошибок.

Страхование риска

Передача рисков страховой компании для защиты имущественных интересов предприятия при наступлении страхового события за счет денежных фондов, формируемых за счет страховых взносов.

Особенности применения метода:

- 6.в ряде случаев применения метода является обязательным;
- 7.невозможность полностью восполнить потери за счет собственных финансовых ресурсов, т.е. невозможно применить метод страхования;
- 8.управлять можно только страхуемым риском;
- 9.при страховании риска учитывается степень вероятности его возникновения;
10. страхуемый риск плохо прогнозируем в рамках предприятия.

Особенности применения страхования в России:

- 3.страхуются многократно повторяющиеся риски;
- 4.чаще всего страхуются такие виды рисков как:
 - 1.риск потери имущества;
 - 2.кредитные риски;

3. риск, связанный с человеческой деятельностью (жизнь и здоровье);
5. недостаточная развитая система страхования не базовых рисков;
6. спонтанность возмещения ущерба в результате страхового случая.

Достоинства метода:

5. метод применяется в тех случаях, когда компании не хватает собственных средств на нейтрализацию возможного ущерба;
6. перенос системы по управлению рисками за рамки организации;
7. возможность управления катастрофическими рисками;
8. использование традиционного страхования и производственных финансовых инструментов для снижения риска.

Недостатки метода:

6. не все виды риска могут быть застрахованы;
7. метод не применим для компаний, осваивающих новые технологии или новые товары;
8. сложность получения страхового возмещения;
9. затратность метода в долгосрочной перспективе;
10. субъективность руководителей, принимающих решение о страховании.

Хеджирование риска

Это разновидность страхования, связанная с заключением уравнивающей сделки по страхованию цены товара с использованием встречных валютных, коммерческих, кредитных и иных требований и обязательств.

Особенности хеджирования:

3. хеджирование - единственный метод управления рисками, который не предполагает получение прибыли или несения убытков;
4. применяется для управления финансовыми рисками.

Виды хеджирования:

2. Хеджирование с использованием опционов:

1. с правом покупки по одной цене;
2. с правом продажи по одной цене;
3. хеджирование на основе двойного опциона и покупки, и продажи.

4. Хеджирование с использованием фьючерсов:

5. Хеджирование с использованием своп-операций:

1. фондовые своп-операции;
2. валютные своп-операции;
3. процентная своп-операция.

Достоинства метода:

4. высокая результативность;
5. разнообразие схем хеджирования;
6. является эффективным методом управления рисками на рынках с неравномерным поступлением товара.

Недостатки метода:

4. ограниченность применения по видам риска;
5. требуется обоснованный прогноз изменения рынка;
6. не выполняемость хеджирования по некоторым договорам международной торговли.

Организационная структура службы управления рисками

Особенности построения организационной структуры (ОС) зависят от следующих факторов:

10. этап развития организации;
11. численность сотрудников организации;
12. рисковый ландшафт организации;
13. особенности технологии деятельности;

14. география деятельности;
15. финансовые масштабы бизнеса;
16. юридические обязательства фирмы;
17. стратегия общего управления;
18. стратегия защиты от риска.

Типы структур управления рисками:

5.Одиночное управление:

- 1.управление риском осуществляет один из замов руководителя компании параллельно со своими основными особенностями;
- 2.управление рисками осуществляет один из замов руководителя, являющийся и формальным специалистом по управлению рисками.

6.Отдел по управлению риском:

7.«Направление» по управлению риском (кредитные организации);

8.Департамент управления риском (крупные корпорации чаще с государственным капиталом) – полностью состоит из специалистов по управлению рисками. Управление ведется по каждому направлению риска (финансовые риски и пр.). Департамент проводит всю работу по управлению рисками; имеет очень широкие полномочия и финансирование.

Требования к организационной структуре по управлению риском:

- 7.обеспечение единоначалия подчинения и управления;
- 8.сотрудники, связанные с управлением риском, должны находиться во всех подразделениях компании;
- 9.ОС должна позволять обеспечивать функциональное сопровождение по каждому направлению;
10. ОС должна позволять формировать проектные подразделения для новых бизнес-направлений;
11. виртуальные возможности реструктуризации в непредвиденных ситуациях;
12. разработка ситуационных планов управления.

Особенности ОС департамента по управлению рисками

Отдел контроля риска от предпринимательской деятельности

В РФ, как правило, не существуют. Относят к стратегическому управлению.

Распределение обязанностей в сфере управления рисками должно удовлетворять 3 принципам:

- отдельные виды работ по управлению рисками должны быть организованы так, чтобы работа могла быть самостоятельной;
- отсутствие противоречий в распределении обязанностей;
- высокая мотивация специалистов в сфере управления рисками.