



**Министерство образования Республики Беларусь**

**Учреждение образования  
«Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого»**

**Кафедра «Экономика и управление в отраслях»**

**О. Г. Винник**

**УПРАВЛЕНИЕ ХОЗЯЙСТВЕННЫМИ  
РИСКАМИ**

**КУРС ЛЕКЦИЙ**

**по одноименной дисциплине для студентов  
специализации 1-25 01 07 15 «Экономика и управление  
на предприятии агропромышленного комплекса»  
дневной и заочной форм обучения**

**Гомель 2013**

УДК 005.334(075.8)  
ББК 65.290.2я73  
В48

*Рекомендовано научно-методическим советом  
гуманитарно-экономического факультета ГГТУ им. П. О. Сухого  
(протокол № 3 от 26.11.2012 г.)*

Рецензент: канд. экон. наук, доц. каф. «Маркетинг» ГФ УО ФПБ «Международный университет «МИТСО» *М. Н. Ковалев*

**Винник, О. Г.**

В48 Управление хозяйственными рисками : курс лекций по одноим. дисциплине для студентов специализации 1-25 01 07 15 «Экономика и управление на предприятиях агропромышленного комплекса» днев. и заоч. форм обучения / О. Г. Винник. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2013. – 112 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://library.gstu.by/StartЕК/>. – Загл. с титул. экрана.

Пособие содержит теоретические подходы к сущности хозяйственного риска и рискообразующих факторов, их классификации. Рассмотрены методы анализа, оценки и снижения хозяйственных рисков, а также методы оценки эффективности методов управления рисками.

Для студентов специализации 1-25 01 07 15 «Экономика и управление на предприятии агропромышленного комплекса» дневной и заочной форм обучения.

УДК 005.334(075.8)  
ББК 65.290.2я73

© Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», 2013

## **ВВЕДЕНИЕ**

Работа предприятий в условиях рыночной экономики связана с многими трудностями, критическими ситуациями, сопряженными с риском, без чего невозможно осуществление практически любой хозяйственной деятельности. Риск является неотъемлемой чертой практически всех хозяйственных решений от самых простых до самых сложных. В настоящее время без учета риска при принятии хозяйственных решений уже не обойтись. Игнорирование этого может стать причиной замедления развития конкретного предприятия и всей национальной экономики.

Всякий выбор приходится делать при недостаточности информации, когда нет желаемой ясности в отношении факторов, формирующих ситуацию и исход принимаемого решения. Чем сложнее подлежащая преобразованию проблема, чем быстрее приходится принимать решение и чем меньше необходимой для этого информации. Тем выше потребность в решениях, сопряженных с риском.

Цель изучения курса – овладение научными основами хозяйственного риска.

Учебное пособие содержит теоретические подходы к пониманию природы риска различных аспектов хозяйственной деятельности, методические подходы к его качественному и количественному анализам. Изложены теоретические предпосылки и практические методы оценки рисков производственно-хозяйственной деятельности предприятий, основные способы снижения рисков.

Рассмотрены основные факторы, влияющие на рост или уменьшение степени риска, правильный и своевременный учет которых способствует снижению риска конкретного вида деятельности до приемлемого уровня. Освещены вопросы, касающиеся сущности страхования и самострахования рисков.

## **ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ**

Вопросы, рассматриваемые в данной теме:

1. Предмет курса;
2. Системно-ситуационный подход к управлению хозяйственными рисками;

### **1. Предмет курса**

Основной целью преподавания дисциплины «Управление хозяйственными рисками» является формирование у будущих специалистов глубоких теоретических знаний и практических навыков в области риск-менеджмента с учетом специфики управляемого объекта.

В соответствии с указанной целью курс включает:

изучение риска как важнейшей части экономического процесса и специфики управления им;

исследование методов оценки и оптимизации риска при управлении различными видами ресурсов, процессов и продуктов;

изучение вопросов профилактики и страхования риска.

Изучение данного курса позволит успешно и эффективно управлять хозяйственными организациями в условиях риска и неопределенности, а также выработать умение анализировать и оценивать управленческие процессы и использовать свои знания в области менеджмента применительно к конкретной экономической ситуации.

### **2. Системно-ситуационный подход к управлению хозяйственными рисками**

В современных условиях развития экономики назрела потребность в системном изучении менеджмента риска с ориентацией на проектирование эффективной системы управления конкретного предприятия. Работать с рисками нужно постоянно и целенаправленно.

В связи с усложнением условий производственно-хозяйственной деятельности, нарастающим многообразием источников и возможных последствий риска их необходимо рассматривать в системной связи с другими факторами и параметрами предпринимательской деятельности субъектов рынка.

Системный подход в управлении рисками основывается на том, что все явления и процессы рассматриваются в их системной связи, учитывается влияние отдельных элементов и решений на систему в целом. Системный подход может находить свое выражение в том, что:

1. При управлении рисками для достижения положительного эффекта хозяйственной деятельности необходимо обеспечить баланс целей как на макро-уровне (геополитических, политических, социальных, экономических и т.п.), так и на микро-уровне.
2. Риски (различной физической природы и имеющие различные источники), связанные с одним объектом или операцией, рассматриваются как единый комплекс факторов, влияющих на эффективность и расход ресурсов.
3. Мероприятия по управлению рисками на различных этапах жизненного цикла товара, а также на различных этапах жизненного цикла предприятия должны рассматриваться как единая система.
4. В каждой конкретной ситуации из имеющихся альтернатив следует определить, какая даст больший эффект, и использовать именно эти наиболее эффективные действия или их комбинацию.
6. Рационально обеспечить некоторый баланс расхода ресурсов, интенсивности мер по управлению рисками и другими направлениями производственно-хозяйственной деятельности.
7. Управление рисками должно иметь свою стратегию, тактику и оперативную составляющие.

Системный подход в управлении рисками должен развиваться по каждому из названных направлений в отдельности и по всем этим направлениям как единому целому.

## **ТЕМА 2. СУЩНОСТЬ ХОЗЯЙСТВЕННОГО РИСКА. ОБЪЕКТИВНЫЕ И СУБЪЕКТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ РИСКОВ**

Вопросы, рассматриваемые в данной теме:

1. Сущность хозяйственного риска;
2. Неопределенность как основная характеристика риска.
3. Основные категории понятия «хозяйственный риск»;
4. Объективная и субъективная стороны риска.

### **1. Сущность хозяйственного риска**

Понятие «риск» используется в целом ряде наук, в каждой из которых изучение риска основывается на предмете исследования данной науки и опирается на собственные подходы и методы.

В современной экономической среде любое предприятие подвержено воздействию рисков. Риск присущ любой экономической системе.

В настоящее время не сформировалось единого подхода к сущности риска. Разными авторами риск рассматривается как:

- вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом;

- вероятность (угроза) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности;

- возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества. Как экономическая категория, риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае такого события возможны три экономических результата: отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток); нулевой; положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

Деятельность субъекта хозяйствования постоянно сопряжена с неопределенностью ситуаций, которые обуславливают принятие возможных альтернативных решений и действий в условиях риска. Возникают также ситуации, связанные с риском, когда любой альтернативный вариант приводит к одному из нескольких возможных исходов, однако каждый характеризуется известной вероятностью наступления. Если же сведения о вероятности наступления того или иного исхода отсутствуют, то принятие решений все равно осуществляется в условиях неопределенности и риска.

Если существует возможность количественно и качественно определять степень вероятности того или иного варианта, то это и будет ситуация риска. Ей сопутствуют три условия:

- 1) наличие неопределенности;
- 2) необходимость выбора альтернативы (при этом следует иметь в виду, что отказ от выбора также является разновидностью выбора);
- 3) возможность оценить вероятность осуществления выбираемых альтернатив.

**Хозяйственный риск** – это решение или действие в условиях неопределенности, связанное с производством продукции, товаров, услуг, их реализацией, товарно-денежными и финансовыми операциями, коммерцией, осуществлением социально-экономических и научно-технических проектов, в процессе которых есть возможность оценить ситуацию и достичь предпочтительных по отношению к другим субъектам результатов либо понести наименьшие потери.

В рискованных ситуациях есть возможность обеспечить значительный выигрыш или возникает угроза полной или частичной потери ресурсов, получения убытка.

## **2. Неопределенность как основная характеристика риска.**

Ситуация риска качественно отличается от ситуации неопределенности. Ситуация неопределенности характеризуется тем, что вероятность наступления результатов решений или события в принципе не устанавливается.

Неопределенность является основной характеристикой риска. В момент принятия решения практически невозможно получить точные и полные знания об отдаленной во времени среде реализации стратегии предприятия, обо всех внутренних и внешних факторах, которые действуют в настоящее время или потенциально могут проявиться.

Основные причины неопределенности:

- спонтанность природных процессов и явлений, стихийные бедствия;
- случайность, когда в сходных условиях одно и то же событие происходит неодинаково;
- наличие противоборствующих тенденций, столкновения интересов;
- военные действия, межнациональные конфликты;
- существование различий в социально-психологических установках, оценках и поведении людей;
- вероятностный характер НТП, поскольку практически невозможно заранее определить конкретные последствия научных открытий, технических изобретений;
- ограниченность ресурсов;
- невозможность однозначного познания объекта, процесса, явления в силу ограниченности сознательной деятельности человека.

Различают три типа неопределенности. Во-первых, неопределенность обстановки, которая возникает под воздействием природной среды, климата и других не управляемых человеком процессов. Эту неопределенность нельзя устранить, ее можно только предугадать, прогнозировать и приспособиться к ней. Во-вторых, неопределенность, неясность целей и или их многокритериальность. В-третьих, неопределенность, связанная с действием реальных субъектов, которые могут влиять на последствия принимаемых решений.

Таким образом, ситуацию риска можно охарактеризовать как ситуацию относительной неопределенности, когда наступление событий вероятно и может быть определено, т.е. в этом случае объективно существует возможность оценить вероятность событий, предположительно возникающих в результате совместной деятельности партнеров, контрдействий конкурентов или противника, влияния природной среды на развитие экономики, внедрения научно-технических достижений и т.д.

В целом риск можно рассматривать как экономическую категорию, характеризующую возможность, вероятность отклонения от цели, несовпадения фактического результата с намеченным в условиях объективно существующей неопределенности.

### **3. Основные категории понятия «хозяйственный риск»**

**Предметом** хозяйственного риска являются теоретико-методологические, методические и практические аспекты исследования проблем создания адаптированной к риску системы хозяйствования, обеспечивающей устойчивое развитие всей совокупности организационно-правовых формирований предприятий материального производства, посреднической сферы, коммерческой, финансовой и инновационной деятельности.

**Объектами** хозяйственного риска на определенном уровне являются производственный процесс, посреднические услуги, товарно-денежные и товарно-обменные операции, материальные и финансовые активы, социально-экономические и научно-технические проекты.

К комплексным классам объектов риска относятся:

рабочая сила;  
имущество;  
капитал;  
информация.

**Субъектами** хозяйственного риска могут быть работники, непосредственно занятые в различных сферах хозяйственной деятельности, а также партнеры, посредники и связанные с бизнесом государственные служащие.

Поскольку все эти лица рискуют по поводу осуществления определенной цели, а рискованные действия каждого субъекта в большей или меньшей степени влияют на режим и качество осуществле-



ния предпринимательской идеи или проекта, то риск названных лиц можно объединить понятием «хозяйственный риск».

К основным **функциям риска** относят стимулирующую и защитную.

*Стимулирующая функция* имеет два аспекта: конструктивный и деструктивный. Первый проявляется в том, что риск при решении экономических задач выполняет роль катализатора, особенно при принятии инновационных инвестиционных решений, второй выражается в том, что принятие и реализация решений с необоснованным риском ведут к авантюризму.

*Защитная функция* также имеет два аспекта: историко-генетический и социально-правовой. Содержание первого состоит в том, что люди всегда стихийно ищут формы и средства защиты от возможных нежелательных последствий. На практике это проявляется в создании страховых резервных фондов, страховании предпринимательских рисков. Сущность второго аспекта заключается в необходимости внедрения в хозяйственное, трудовое и уголовное законодательство категории правомерности риска.

В практике управления предприятием применение находят различные **характеристики риска**, в частности, такие:

- объем потенциального ущерба или сумма ожидаемого дополнительного дохода;
- уровень вероятности риска, оцениваемый от 0 до 1;
- уровень риска, представляющий отношение величины ущерба к объему затрат на подготовку и реализацию риск-решения;
- степень риска, характеризующая размеры риска и уровень его вероятности;
- степень допустимости риска — вероятность ущерба того, что такие потери не превысят фиксированный уровень;
- правомерность риска — ситуация, когда вероятность риска близка к нормативному уровню в границах конкретной области деятельности, переход которых трактуется как правовое нарушение.

Осознание степени риска происходит благодаря выделению в рискованной ситуации ее основных **элементов**:

1. Причины, которые приводят к наступлению опасного явления;
2. Опасные явления (события), оказывающие воздействие на объект;
3. Виды воздействия, которые могут привести к изменению состояния объекта;

4. Последствия, представляющие собой потери из-за воздействия и их оценку со стороны субъекта;

5. Факторы риска, которые влияют на вероятность реализации риска и тяжесть последствий.

С учетом предметной направленности хозяйственной деятельности, ее функциональной локализации можно выделить **специфические элементы хозяйственного риска**. Это, во-первых, «естественные» элементы риска, связанные с природой самого человека (болезни, несчастные случаи, смерть, способности, наклонности и т.д.). Во-вторых, «естественные» элементы риска, связанные с природными факторами (стихийные бедствия, неблагоприятные погодные условия, биологические или иные естественные процессы производства). В-третьих, «экономические» элементы риска, обусловленные последствиями двух предыдущих «естественных» элементов риска, а именно, нерациональное использование природно-географической среды, текучесть кадров, растраты, хищения, уровень квалификации работников, мотивация к труду, чувство хозяина и т.д. В-четвертых, «экономические» элементы риска, связанные с постоянной корректировкой последовательности технологических операций, внедрения прогрессивных технических средств, сроков проведения отдельных мероприятий, способа и условий выполнения работ.

Специфические элементы риска проявляются в финансовой сфере предпринимательства. Они обусловлены непредусмотренными платежами, уплатой штрафов, дополнительными поступлениями или потерями денежных средств и т.п.

#### **4. Объективная и субъективная стороны риска**

**Причины экономического риска** как на предприятии, так и в обществе возникают, как правило, в условиях неопределенности экономической ситуации во времени и могут быть обусловлены:

- рискованными действиями субъектов риска при принятии управленческих решений и достижении определенной цели;

- условиями функционирования: экономические, политические, природные и др.;

- нарушением регуляции экономических процессов со стороны государства (в законодательстве, денежно-кредитной и бюджетно-налоговой политике и т.д.).

В настоящее время существует три основные точки зрения относительно природы возникновения риска: субъективная, объективная и субъективно-объективная.

**Объективная основа риска** прежде всего связана с неопределенностью внешней среды по отношению к предприятию. Но сама по себе неопределенность не поддается оценке. Установить характер ее влияния на развитие экономической ситуации можно, оценив вероятность возникновения того или иного события. Таким образом, к объективным характеристикам рискованной ситуации относятся: случайный характер события; наличие альтернативных решений; возможность определения вероятности ожидаемых результатов; вероятность возникновения убытков и получения дополнительной прибыли.

Объективная сторона риска обусловлена тем, что риск отражает реально существующие в жизни явления и процессы. При этом риск существует независимо от того, как к нему относятся окружающие.

В то же время риск субъективен, «поскольку реализуется через человека».

**Субъективный аспект** проблемы риска связан с теорией полезности и зависит от отношения предпринимателя к риску. Величина полезности дохода, определяемая субъектом, зависит от восприятия им риска. Выделяют три типа отношения к риску: отрицательное его восприятие, нейтральное отношение к риску и склонность к нему. При *отрицательном* отношении к риску предприниматель предпочтет определенный, гарантированный доход рисковому результату. Противники риска имеют низкую предельную полезность дохода; с его ростом полезность уменьшается.

Для предпринимателя, *нейтрального* к риску, важна средняя прибыль; он одинаково безразличен при выборе между гарантированным и рисковым результатом.

При *склонности* предпринимателя к риску увеличение общей полезности превышает прирост связанного с риском дохода. Другими словами, предприниматель, склонный к риску, предпочитает рисковый результат с большим доходом меньшему, но гарантированному.

Субъективность учитывает разносторонность, неодинаковость и непредсказуемость восприятия окружающей среды различными людьми и, как следствие, принимаемых ими решений.

**Субъективно-объективная природа риска** состоит в том, что он может одновременно проявлять себя как процесс, не зависящий от

воли и делания человека (субъективный), так и ситуация, вызванная конкретным решением, т.е. сделанным выбором (объективная).

### **ТЕМА 3. КЛАССИФИКАЦИЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ РИСКОВ**

Вопросы, рассматриваемые в данной теме:

1. Система рисков в хозяйственной деятельности
2. Виды и классификация рисков
3. Классификация хозяйственных рисков конкретного предприятия
4. Целевые результаты проявления рискованной деятельности

#### **1. Система рисков в хозяйственной деятельности**

Эффективность организации управления риском во многом определяется возможностью четкой классификации риска и выбора соответствующих методов выявления и управления ими.

Под классификацией риска следует понимать распределение риска на конкретные группы по определенным признакам для достижения поставленных целей.

Научно обоснованная классификация риска облегчает процесс выявления рисков и позволяет четко определить место каждого риска в их общей системе.

Различные подходы к классификации предпринимательских рисков обусловлены существованием совокупности целей и задач систематизации риска, использования классификации для дальнейших исследований в области теории риска.

На любой объект одновременно воздействует большое количество разнородных рисков. Если попытаться составить их список бессистемно, то, скорее всего, некоторые из рисков будут пропущены или наоборот, отмечены несколько раз, но в каждой из областей. Зная направления поиска и правильно структурируя его результаты, можно эффективно выявить практически все существующие риски с разными названиями.

Кроме того, классификация создает возможности для эффективного применения соответствующих методов, приемов управления риском. Каждому риску соответствует своя система приемов управления риском.

Если для определенной категории (группы, класса) уже найдены ключевые принципы или эффективные способы управления, то они, скорее всего, смогут хорошо подойти и для каждого нового выявлен-

ного риска, попадающего в эту категорию. Тогда при поиске методов обработки нового риска правильнее будет начинать именно с этих способов. Зная, к какой группе относится риск, можно сразу представить основные методы управления им.

## **2. Виды и классификация рисков**

Целесообразно остановиться на некоторых наиболее встречающихся подходах систематизации предпринимательских рисков.

Классификационная система рисков включает группы, категории, виды, подвиды и разновидности рисков (рис. 3.1).

**В зависимости от возможного результата** (рискового события) риски можно поделить на две большие группы: чистые (статистические или простые) и спекулятивные (*условные, предполагаемые*).

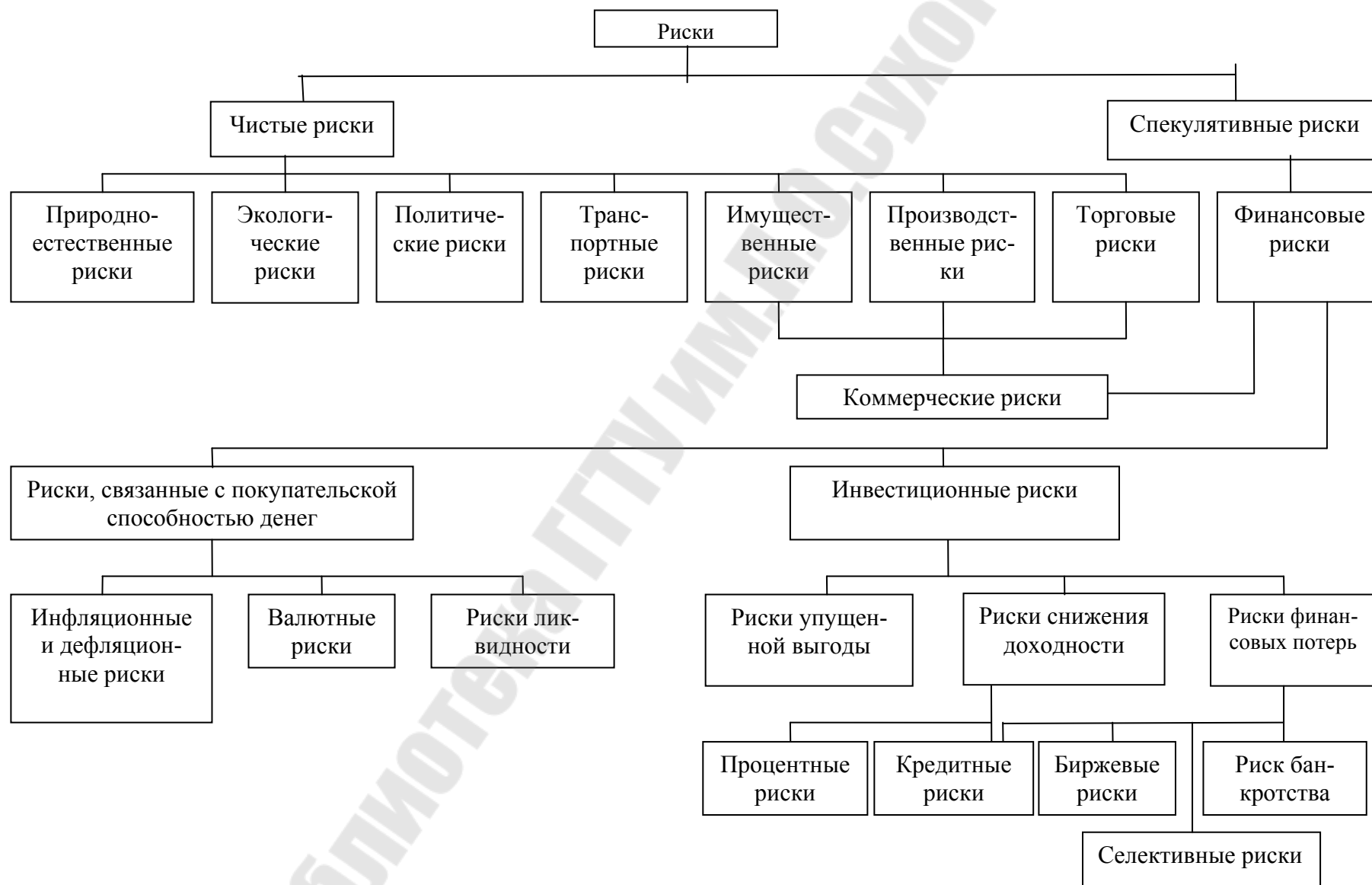


Рисунок 3.1- Классификационная система рисков

Кроме того, риски могут быть классифицированы по следующим признакам (табл. 3.1).

Таблица 3.1 - Классификация рисков

<b>Критерий классификации</b>	<b>Категории рисков</b>
По причине возникновения	природно-естественные, экологические, политические, транспортные, коммерческие
По структурному признаку (для коммерческих рисков)	имущественные, производственные, торговые, финансовые
В зависимости от источника опасности	природные: <ul style="list-style-type: none"> <li>- атмосферно обусловленные,</li> <li>- геологически обусловленные,</li> <li>- космически обусловленные,</li> </ul> - биологически обусловленные; социальные: <ul style="list-style-type: none"> <li>- криминогенные,</li> <li>- политические,</li> <li>- катастрофические,</li> <li>- рыночные,</li> </ul> - правовые.
По уровню возникновения и масштабу действия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мегаэкономические,</li> <li>- макроэкономические,</li> <li>- мезоэкономические,</li> </ul> - микроэкономические.
В зависимости от причин, вызывающих возникновение рисков ситуаций	внешние и внутренние
В зависимости от длительности рисков во времени	кратковременные и постоянные
По степени правомерности	оправданный (правомерный) и неоправданный (неправомерный)
В зависимости от возможности их страхования	страхуемые и нестрахуемые
В зависимости от возможных последствий (степени воздействия)	высокий и слабый; или допустимый, критический и катастрофический.

*Чистые риски* означают возможность получения отрицательного или нулевого результата. К этим рискам относятся следующие риски: природно-естественные, экологические, политические, транспортные и часть коммерческих рисков (имущественные, производственные, торговые).

Особенность чистых рисков заключается в том, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности; их причинами могут быть стихийные бедствия, несчастные случаи, недееспособность руководителей фирм и др.

*Спекулятивные риски* выражаются в возможности получения как положительного, так и отрицательного результата. К этим рискам относятся финансовые риски, являющиеся частью коммерческих рисков. Их причинами могут быть изменение курсов валют, конъюнктуры рынка, условий инвестиций и др.

Предлагаемая классификация может быть использована в управлении рисками предприятия любого вида деятельности и отрасли. Однако существуют риски, присущие только определенным видам деятельности предпринимательства. Для каждого предприятия степень воздействия определенных рисков, из общего их количества, различна. Предлагаемая классификация может быть использована только при составлении определенным предприятием собственной классификации рисков.

### **3. Классификация хозяйственных рисков конкретного предприятия**

Определенный интерес представляет собой классификация предпринимательских рисков, определяющая состав рисков согласно с типовыми фазами производственного цикла (производство – обмен – распределение – потребление). По данному элементу классификации рисков выделяют следующие виды предпринимательских рисков:

- производственный риск, связанный с производством продукции (товаров, услуг), с осуществлением любых видов производственной деятельности;
- коммерческий риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предприятием;
- финансово-кредитный риск, возникающий в сфере отношений предприятия с банками и другими финансовыми институтами.

Кроме того, существует много рисков, связанных с финансово-кредитной сферой, но их нельзя отнести к финансовым рискам.



Для предприятий, осуществляющих производственную деятельность, можно выделить следующие виды рисков:

- риск неполучения/ недополучения исходного сырья, материалов;
- риск остановки производства;
- риск нереализации (невостребованности) произведенной продукции;
- риск нереализации производственных планов или инновационных проектов;
- риск неполучения/ несвоевременного получения оплаты за реализованную продукцию;
- риск возврата покупателем продукции и т.п.

Основаниями классификации экономических внутренних рисков предприятия могут быть:

- возможность предвидения;
- причины возникновения;
- виновники возникновения;
- возможность страхования;
- длительность действия;
- этап жизненного цикла продукции и т.д.

Построение хозяйственных рисков для конкретного предприятия может быть выполнено с помощью экспертных методов. Эта работа включает следующие связанные между собой этапы:

- подготовительный;
- сбор и генерирование идей;
- этап критического переосмысления старых идей (деструкция) и формирование окончательного перечня рисков.

Результатом выполненной экспертами работы является список идей – рисков производственного предприятия. Классификация может быть построена по различным признакам: общая (единая) и частная (блочная), по отраслевому и региональному признаку, с использованием и без использования сводного показателя и т.д.

При построении классификации рисков предприятия удобно применить блочный принцип, который предполагает распределение рисков по категориям, видам и подвидам, группам и подгруппам и другим уровням. При необходимости можно легко выполнить интеграцию или детализацию блоков на любом этапе изучения рисков.

Блочный подход к разработке классификации рисков дает возможность значительно упростить их дальнейший анализ и затраты

времени и средств на его проведение, что имеет значение для обоснования управленческих решений.

#### **4. Целевые результаты проявления рискованной деятельности**

Решения и действия в условиях риска эффективны, если позволяют приблизиться к целям, которые могут быть самыми различными: устранение возможного ущерба, снижение до минимума потерь, максимизация остаточного дохода — прибыли собственника или посредника после осуществления всех платежей, максимизация отдачи на вложенный капитал, максимизация трудового дохода.

Содержание рационального, т.е. в полной мере обоснованного риска, определяется через оптимальность. Поиск оптимального варианта решения или действия в условиях риска осуществляется путем анализа различных исходов, каждый из которых характеризуется известной вероятностью наступления. Если же сведения о вероятности наступления того или иного исхода отсутствуют, то считается, что принятие решения осуществляется в условиях неопределенности. Все множество альтернативных вариантов действий и возможных последствий известны, но с какой вероятностью данное действие приведет к тому или другому исходу остается неизвестным. Содержание оптимального целевого результата определяется в условиях неопределенности с позиции системно-ситуационного подхода оценки вероятности риска, обеспечивающего при складывающихся условиях достижение нужного результата при оптимальных затратах, а именно:

- ◆ анализ альтернатив с учетом дополнительных затрат, обусловленных потерей времени на оценку рискованных ситуаций, преждевременным принятием решений и потерями из-за задержки оперативных действий;

- ◆ учет интересов взаимодействующих сторон при принятии и реализации стратегических и тактических решений;

- ◆ выявление вероятности воздействия на решения и действия в ближайшей и более отдаленной перспективе;

- ◆ выбор альтернативы в ситуации риска с обязательной оценкой вероятности достижения предполагаемого результата и возможного отклонения от поставленной цели в конкретных условиях.

При немотивированном риске проявляется эффект в получении эгоистичного удовольствия для рискующего. В данном случае рискованное действие допускается без должной аргументации, хотя оно несет возможные негативные последствия не только для рискующего,

но и лиц его близкого окружения. "Эгоизм риска" — это эффект отягощенный эгоистическими установками индивида или группы сообщников с совокупностью негативных качеств, для которых сиюминутное удовлетворение важнее возможных негативных последствий.

Смешанный мотивированно-немотивированный риск может характеризоваться взвешенностью отдельных аргументов рискованной ситуации. Однако системообразующая цель здесь отсутствует, т.е. цель только на отдельных этапах хозяйственной деятельности мобилизует субъект риска на его потенциальные возможности с полным учетом определенных факторов, усиливающих или ослабляющих возникновение провоцируемых последствий.

#### **ТЕМА 4. ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ УСТОЙЧИВОГО ФИНАНСОВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Вопросы, рассматриваемые в данной теме:

1. Предпосылки устойчивого финансового развития субъектов хозяйствования в условиях централизованной и рыночной экономики.
2. Расширение областей хозяйствования с вероятностными исходами в переходном периоде к рыночной экономике.
3. Стратегии и тактические задачи обеспечения финансовой устойчивости предприятия в условиях риска.

#### **1. Предпосылки устойчивого финансового развития субъектов хозяйствования в условиях централизованной и рыночной экономики**

Важнейшей характеристикой функционирования и развития производственно-экономических систем является финансово-экономическая устойчивость.

Финансовая устойчивость организации — это состояние, формирование, распределение и использование ее финансовых ресурсов за анализируемый период, которые обеспечивают бесперебойное функционирование организации, достаточную рентабельность и возможность рассчитываться по своим обязательствам в установленные сроки.

Сущность финансовой устойчивости определяется эффективным формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов организации. Оценка финансовой устойчивости позволяет

определить финансовые возможности субъектов хозяйствования относительно его платежеспособности на длительную перспективу.

Таким образом, финансовая устойчивость может быть определена как такое состояние его финансовых ресурсов, их распределение и использование, которое обеспечивает развитие предприятия на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска.

Для оценки финансовой устойчивости предприятия целесообразно выделить следующие характеристики активов предприятия:

- доходность и рентабельность;
- рискованность;
- ликвидность.

Административно-командная система не позволяла воспринимать финансовую устойчивость предприятия в практическом плане. В условиях централизованной экономики предприятия, независимо от результатов своей деятельности, разрабатывали проект плана производства и определяли потребности в материальных ресурсах для его выполнения. Проект планов и заявки на ресурсы направлялись в вышестоящие инстанции, где компетентные органы составляли на их основе балансы необходимых материальных средств и планы их распределения.

Переход к свободной деятельности в экономической сфере при рыночной экономике обусловил необходимость формирования принципиально новых взаимосвязей между различными условиями, факторами и показателями финансово-хозяйственной деятельности предприятий (табл. 4.1).

Таблица 4.1 – Важнейшие предпосылки устойчивого финансового развития предприятия

Централизованная экономика	Рыночная экономика
Директивное планирование, государственные задания по производству продукции в натуре, фонды и наряды на ресурсы	Самостоятельность субъектов хозяйствования, полная реализация их способностей заключать договоры, соглашения, контракты, принимать и размещать заказы, умело использовать накопленный производственный и совокупный потенциалы
Отсутствие жестких бюджетных ограничений на ресурсы и кон-	Экономическая ответственность за используемые ресурсы и совокуп-

троля за их высокоэффективным использованием	ный капитал
Диктат производителя или потребителя продукции, отсутствие конкуренции	Достаточное количество производителей и потребителей продукта, присутствие конкуренции
Государственные заказы, прямые межхозяйственные поставки продукции предприятиям родственных или смежных отраслей, оптовым базам государственной торговли и потребительской кооперации	Производство на потребителей определенного рыночного сегмента или рыночной ниши
Государственное регулирование цен	Формирование цен на основе спроса и предложения
Концентрация амортизационных отчислений на особых счетах в банках	Самостоятельное движение амортизационных отчислений: могут оставаться свободными, направляться на капиталовложения или приобретение иных внеоборотных активов
Развитие двух направлений бухгалтерской отчетности – нелегальной (теневой) и официальной	Эффективное функционирование автономных подразделений бухгалтерии – финансовой и эксплуатационной
Государственная тарификация оплаты труда	Рыночный механизм регулирования оплаты труда
Отсутствие учета неосязаемых активов предприятия и ограниченное участие предприятия на финансовом рынке	Широкое участие предприятия в операциях на финансовом рынке
Предметно-вещевой подход к определению активов баланса	Затратно-результативная интерпретация активной стороны баланса предприятия
Банкротство предприятия не допускалось министерством или ведомством	Постоянный анализ показателей платежеспособности предприятия с учетом дисконтирования

Финансовая устойчивость является важнейшей характеристикой деятельности организации в условиях рыночной экономики. Если организация финансово устойчива, она имеет преимущество перед другими организациями того же профиля в привлечении инвестиций, в получении кредитов, в выборе поставщиков и в подборе квалифицированных кадров. Чем выше устойчивость организации, тем более оно независимо от неожиданного изменения рыночной конъюнктуры, и, следовательно, тем меньше риск оказаться на краю банкротства.

## **2. Расширение областей хозяйствования с вероятностными исходами в переходном периоде к рыночной экономике**

Переходные отношения характеризуются влиянием как административной системы, так и элементов рыночных отношений. Для экономики, вступающей в систему рыночных отношений, характерна высокая степень хозяйственного риска.

Наблюдается своеобразное, характерное для переходной экономики, общее равновесие экономической системы при структурных диспропорциях, межотраслевой разбалансированности хозяйственных связей, перекосах цен, неэффективном использовании ресурсов. В этих условиях возникает трансформационный риск, обусловленный вероятностными факторами самовосстановления хозяйственной системы при дефиците оборотных средств и кредитных ресурсов, отсутствии на счетах предприятий наличной денежной массы, искусственном сохранении длительное время неизменных цен на ряд товаров, уравнительности доходов и их произвольном распределении в бюджетной сфере.

В переходном периоде возрастает неопределенность в достижении конечных результатов и многообразие рискованных ситуаций. Возрастает неопределенность масштабов воздействия политических решений на экономику. При отсутствии четких концепций экономического развития и исторического опыта очень активная политика связана с высокой степенью вероятности проявления нежелательных колебаний в протекании хозяйственных процессов.

Для переходного периода особенно характерна информационная неопределенность, обусловленная присутствием заведомо ложной информации, поступающей с целью обмана или мошенничества со стороны хозяйствующих субъектов. Кроме того, резко возрастает поток асимметричной, с определенной корректировкой информации планового, нормативного и директивного характера. В искаженном

информационном пространстве проявляются не соответствующие реальной экономической ситуации понимания и толкования сведений о протекающих хозяйственных процессах и событиях. Переход от одной экономической системы к другой нарушает оптимальную структуру спроса и предложения. Происходит разрыв традиционных связей, изнашиваются технические средства и оборудование, недостает оборотных средств, возрастают объемы нереализованной продукции и накапливаются ненужные запасы, усиливается монополизм предприятий-гигантов.

Негативные последствия имеет и финансовая дестабилизация, порожденная переходной экономикой. Она проявляется в инфляционном процессе, неустойчивости курсов белорусского рубля к иностранной валюте, разбалансированности доходов и расходов бюджета, торможении инвестиционных потоков.

Следовательно, в переходном периоде от административно-командной системы к рыночной экономике субъекты хозяйствования работают в условиях существенно возрастающей неопределенности ситуаций и изменчивости внешней и внутренней предпринимательской среды. Это затрудняет проведение социально-экономических преобразований, возникают неясности и неуверенность в получении ожидаемого конечного результата, что нередко приводит к перераспределению социальных сил в пользу противников последних.

### **3. Стратегии и тактические задачи обеспечения финансовой устойчивости предприятия в условиях риска.**

Финансовая стратегия - это генеральный план действий по обеспечению предприятия денежными средствами. Она охватывает вопросы теории и практики формирования финансов, их планирования и обеспечения, решает задачи, обеспечивающие финансовую устойчивость предприятия в рыночных условиях хозяйствования. Теория финансовой стратегии предприятия исследует объективные закономерности рыночных условий хозяйствования, разрабатывает способы и формы выживания в условиях риска, подготовки и ведения стратегических финансовых операций.

Хозяйственный риск в условиях приспособления к постоянно меняющимся условиям и факторам становится не только опасной для предприятия, но и весьма полезной, ориентирующей предпринимателей, менеджеров в неопределенных и рискованных ситуациях на успех и получение дополнительных выгод.

Главной стратегической целью финансов является обеспечение предприятия необходимыми и достаточными финансовыми ресурсами.

Стратегия обеспечения финансовой устойчивости предприятия в условиях риска выбирается на основе последовательного обзора обширных зон прогнозирования: объективно существующих (абстрактных) возможностей, приемлемых величин, стратегических альтернатив и принятия рациональных решений.

Вся совокупность альтернативных вариантов с различными вероятностными исходами финансовой устойчивости предприятия дает возможность учесть ограниченность денежных потоков в ближайшей и отдаленной перспективе, определить методом экспертных оценок очередность решаемых тактических задач.

Большинство субъектов хозяйствования ориентируется на стратегию ограниченного роста, для которой характерно определение целей от достигнутого. Это наиболее удобный путь и наименее рискованный, позволяющий обойтись без существенных перемен в сложившейся системе финансово-экономических отношений.

Стратегия роста предполагает постановку целей как долгосрочных, так и краткосрочных с финансовыми показателями значительно более высокими, чем уровень показателей прошлого или текущего года. Эта стратегия применяется в отраслях высокотехнологичных, часто выводящих на рынок новые продукты.

Стратегия сокращения направлена на уменьшение денежных потоков по причине ограничений в ассортименте продукции или упразднений отдельных сфер деятельности.

Выбор управляющих воздействий и локальных целей обеспечения финансовой устойчивости на коротких временных интервалах осуществляется на основе принятой тактики. Она вырабатывается на уровне высшей управленческой команды предприятия с подключением среднего руководящего звена. В том случае, если крупная организационно-правовая структура имеет внутри себя несколько самостоятельных субъектов хозяйствования, то выбирается одна из целей экономического управления ими, а именно: по финансовым результатам, сметам расходов или бюджету доходов и расходов. Самое принципиальное отличие применяемых управленческих моделей заключается в выбранном способе оценки результативности работы как предприятия в целом, так и отдельных его внутрихозяйственных подразделений.



## ТЕМА 5. МЕТОДЫ ВЫЯВЛЕНИЯ И ОЦЕНКИ РИСКООБРАЗУЮЩИХ ФАКТОРОВ

Вопросы, рассматриваемые в данной теме:

1. Понятие фактора риска. Классификация рискообразующих факторов.
2. Разновидности факторов внешней и внутренней среды предприятия.
3. Методы выявления факторов рисков.
4. Методы изучения внешней и внутренней среды.

### 1. Понятие фактора риска. Классификация рискообразующих факторов

Причины и факторы воздействия риска определяются исходя из его основных характеристик: противоречивости, альтернативности и неопределенности. На основании данных характеристик факторы риска рассматриваются как условия, способствующие проявлению причин риска, а причины риска — это источники их возникновения.

**Причины риска** – конкретные незапланированные события, которые потенциально могут осуществиться и привести к отклонению от намеченного результата.

**Источник риска** – элемент, который отдельно или в комбинации, может вызвать риск.

В целом к причинам возникновения риска относят: спонтанность природных процессов и явлений, стихийные бедствия, случайность; наличие противоборствующих тенденций, столкновение противоречивых интересов; вероятностный характер НТП; неполнота, недостаточность информации об объекте, процессе, явлении и др.

**Фактор риска** - обстоятельство, влияющие на вероятность или последствия реализации риска, но не являющееся его непосредственной причиной.

Факторы риска могут быть классифицированы по ряду признаков (табл. 5.1).

Обстоятельства, которые в одной ситуации являются только фактором риска, в другой могут оказаться одним из основных элементов (например, причиной).

Применительно к объекту также используются такие понятия как подверженность риску и уязвимость. Они характеризуют его свойства по отношению к неблагоприятному воздействию опасного явления.

Таблица 5.1 - Классификация факторов риска

Критерий классификации	Группы факторов риска
По признаку сферы их возникновения	внешние (политические, социально-экономические, научно-технические, экологические) и внутренние (воспроизводственной деятельности, производственной деятельности, в сфере управления, в сфере образования)
В зависимости от возможности их прогнозирования	предвидимые и непредвидимые
В зависимости от источника возникновения	объективные и субъективные
В зависимости от возможности предотвращения	форс-мажорные и не форс-мажорные
По вероятности наступления	явные и латентные
По объекту посягательства	персонал, имущество, техника, технологии и т.п.
По природе их возникновения	политические, экономические, техногенные, правовые, криминальные, экологические, конкурентные и др.
В зависимости от величины потерь или ущерба	вызывающие трудности, значительные и катастрофические
По степени вероятности	невероятные, маловероятные, вероятные, весьма вероятные, вполне вероятные

**Подверженность риску** - свойство объекта, характеризующее его способность попасть под неблагоприятное воздействие опасного явления.

**Уязвимость** - свойство объекта, характеризующее его способность изменять свое состояние в результате неблагоприятного воздействия опасного явления.

**Защищенность** - в общем случае характеризует способность объекта избежать неблагоприятного воздействия опасного явления и/или не изменять свое состояние в результате этого воздействия.

## **2. Разновидности факторов внешней и внутренней среды предприятия**

С целью конкретизации выбора стратегии развития, а значит, и уменьшения риска допустить ошибку при прогнозировании и планировании своей деятельности, менеджеры предприятий оценивают среду прямого и косвенного воздействия на предпринимательскую структуру.

Внешние факторы, влияющие на уровень предпринимательского риска, подразделяются на две группы: факторы прямого воздействия (внешняя микросреда) и факторы косвенного воздействия (внешняя макросреда). Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на результаты предпринимательской деятельности и уровень риска. Факторы косвенного воздействия не могут оказывать прямого влияния на предпринимательскую деятельность и уровень риска, но способствуют его изменению.

Факторы среды прямого воздействия в большей мере подвержены управлению. Поэтому задачей менеджера по рискам является максимальная ориентация стратегии деятельности предприятия на учет факторов среды не только прямого, но и косвенного воздействия.

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на операции организаций также заметно, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее, руководству необходимо учитывать их. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации.

Более детально внешние факторы можно классифицировать следующим образом:

1. Экономические факторы (региональные, общенациональные):
2. Социально-культурные факторы.
3. Факторы конкуренции.
4. Технологические факторы.
5. Природные факторы.
6. Политические факторы.
7. Правовые факторы:

8. Факторы криминального характера (коррупция, рэкет).

Целевые ориентиры хозяйственной деятельности предприятия необходимо в каждом конкретном случае выбирать на основе подробного анализа указанных выше составляющих внешней среды.

Внутреннюю среду субъекта хозяйствования определяют факторы, которые требуют особого внимания в менеджменте риска.

В большинстве случаев факторы внутренней среды носят субъективный характер. К ним относятся: стратегия фирмы, принципы деятельности фирмы; ресурсы и их использование, качество и уровень использования маркетинга.

Выделяют также объективные факторы внутренней среды предприятия, а именно: производственной и воспроизводственной деятельности, управления и обращения.

К внутренним факторам *производственной деятельности* предприятия относятся:

- перерывы в технологическом цикле из-за вынужденной переналадки оборудования;
- перебои в энергоснабжении и аварии вспомогательных систем и др.

Внутренние *воспроизводственные* факторы связаны с вопросами инвестиций, подготовки и набора кадров.

*В сфере обращения* внутренние факторы риска проявляются при нарушении договорных условий поставки сырья, материалов и готовой продукции.

Среди внутренних факторов *управленческой деятельности* можно выделить факторы неверных решений руководства и др.

### **3. Методы выявления факторов рисков**

Факторы рисков - одна из самых сложных частей и в то же время одно из ключевых направлений работы по управлению риском. Проводить факторный анализ гораздо сложнее, чем какой-либо иной, поскольку одни и те же факторы оказывают в различных условиях неодинаковое влияние на рынок или могут из решающих стать абсолютно незначительными.

При работе на конкретном предприятии структурированный перечень факторов является своеобразной отправной точкой для формирования состава и определения значимости факторов риска предприятия, т.е. для построения профиля рисков предприятия.

Для того, чтобы оценить уровень риска в конкретной ситуации подготовки хозяйственных решений, необходимо собрать исходную информацию об анализируемом предприятии — носителе риска. Эта первичная стадия называется выявлением факторов хозяйственного риска предприятия и включает два основных этапа: сбор информации о характеристиках предприятия и выявление возможных угроз. Наличие достаточно полной и должным образом структурированной информации о факторах риска является основой для выработки эффективных мер по управлению уровнем риска.

Известно множество методов, каждый из которых, как правило, позволяет получить информацию о характеристиках лишь отдельных видов факторов риска, присущих определенному типу производственной деятельности. Поэтому для получения целостной картины, характеризующей деятельность предприятия и ее «рискогенные» особенности, целесообразно использовать те или иные комбинации различных методов.

**К универсальным методам выявления факторов хозяйственных рисков** можно отнести методы, основанные на следующих способах получения первичной информации:

- заочное массовое анкетирование;
- выборочное интервьюирование руководителей высшего и специалистов;
- анализ финансовых отчетов предприятия;
- анализ индикаторов риска деятельности предприятия.

**К специализированным методам** следует отнести:

- анализ первичных документов управленческой и финансовой отчетности предприятия;
- полномасштабное или выборочное обследование производственных подразделений предприятия;
- анализ организационной структуры предприятия;
- составление и анализ диаграмм и технологических карт;
- составление и анализ карт информационных потоков в системе управления предприятием.

Некоторые методы выявления риска строятся на количественном анализе первичных данных, другие используют только качественные подходы. Однако все они направлены на выявление и идентификацию наиболее возможных для данного предприятия факторов хозяйственного риска.

Наиболее распространенным способом получения исходной информации о функционировании и положении предприятий, необходимой для выявления факторов хозяйственных рисков, является проведение заочного массового опроса на основе единой анкеты (массовое анкетирование).

Фактические данные, а также результаты выявления факторов хозяйственного риска, полученные после обработки первоначальных данных, вносятся в общую базу данных предприятия.

При выявлении факторов риска в сфере управления и обращения основное значение приобретает анализ финансовой и управленческой документации предприятия. В документах фиксируются все произошедшие инциденты, приведшие к убыткам, а также события, имеющие отношение к увеличению или уменьшению уровня риска.

Для выявления внутренних факторов хозяйственного риска, обусловленных качеством менеджмента, организацией основного производства, вспомогательных и обслуживающих подразделений, а также организацией работы служб маркетинга и материально-технического снабжения, могут оказаться полезными структурные диаграммы, иллюстрирующие различные стороны деятельности и взаимосвязи структурных и технологических единиц предприятия.

Разработка любым промышленным предприятием программы действий по снижению уровня хозяйственного риска и принятие им решения о первоочередных мерах, которые должны быть приняты в условиях ограниченности финансовых ресурсов, выделяемых на эти цели, тесно связаны с оценкой факторов, влияющих на совокупный уровень хозяйственного риска предпринимательской деятельности.

#### **4. Методы изучения внешней и внутренней среды**

Для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

**Профилем** называется сумма характеристик, благодаря которым компания или ее часть известна важной целевой группе потребителей. *Корпоративный профиль* – это образ компании или ее продукции в глазах целевой группы.

С определением данного образа связаны методы изучения профиля (их еще называют методами перечня критериев). Суть данных методов в следующем: рассматривается соответствие объектов исследования по каждому из установленных критериев и дается оценка, которая может быть представлена графически.

Метод составления профиля среды состоит в следующем:

1. В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды.
2. Каждому из факторов присваивается своя значимость/оценка методом экспертных оценок или Дельфи - методом:
  - важности для отрасли по шкале:  
3 — большая, 2 — умеренная, 1 — слабая;
  - влияния на организацию по шкале:  
3 — сильное, 2 — умеренное, 1 — слабое, 0 — отсутствие влияния;
  - направленности влияния по шкале:  
+1 — позитивная, -1 — негативная.
3. Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания при разработке стратегии, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Применяемый для анализа среды **метод СВОТ** (англ. SWOT) — сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats) — является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод СВОТ, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология СВОТ предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица СВОТ (рис. 5.4).

	Возможности	Угрозы
1. 2.	1. 2.	1. 2.
Сильные стороны	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Рис. 5.4 – Схема матрицы «SWOT»

На каждом из полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Для успешного анализа окружения организации методом SWOT важно не только уметь вскрывать угрозы и возможности, но и уметь оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на **матрице возможностей** (табл. 5.2).

Матрица строится следующим образом: сверху по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое); слева по вертикали откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания организации. Использовать возможности, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у организации имеется достаточно ресурсов.



Таблица 5.2 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на организацию		
Сильное	Умеренное	Малое	
Высокая	Поле "BC"	Поле "BU"	Поле "BM"
Средняя	Поле "CC"	Поле "CU"	Поле "CM"
Низкая	Поле "HC"	Поле "HU"	Поле "HM"

Похожая матрица составляется для оценки угроз (табл. 5.3). Те угрозы, которые попадают на поля "BP", "BK" и "CP", представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля "BT", "CK" и "HP", также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях "HK", "CT" и "VL", то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению.

Таблица 5.3 – Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	"Легкие ушибы"
Высокая	Поле "BP"	Поле "BK"	Поле "BT"	Поле "VL"
Средняя	Поле "CP"	Поле "CK"	Поле "CT"	Поле "CL"
Низкая	Поле "HP"	Поле "HK"	Поле "HT"	Поле "HL"

## ТЕМА 6. ВЛИЯНИЕ НА РИСК ЭТАПОВ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Вопросы, рассматриваемые в данной теме:

1. Этапы модели жизненного цикла предприятия.
2. Характеристика рискообразующих факторов на различных этапах жизненного цикла предприятия.
3. Модели управления рисками на различных этапах жизненного цикла предприятия.

### 1. Этапы модели жизненного цикла предприятия

Любая организация развивается по определенным законам, которые предусматривают наличие в процессе развития определенных системных кризисов.

Этапы развития и кризисы роста компании иначе можно назвать жизненным циклом организации. Весь период ее существования можно разбить на основные этапы, через которые она проходит.

Существует несколько классификаций этапов развития организации. Согласно классификации И.Адизеса развитие организации сравнивается с развитием и ростом человека (рис. 6.1).



Рис. 6. 1 – Модель жизненного цикла организации

#### Модель жизненного цикла организации И. Адизеса

Фаза 1 – «Выхаживание»; на этой стадии основатели обсуждают бизнес-идею: если они верят в нее и готовы взять на себя риск и начать новое дело, возможен переход к следующей фазе.

Фаза 2 – «Младенчество»; компания обладает гибкой, но нечеткой структурой, небольшим бюджетом, уровень продаж незначитель-

лен; если денежные потоки и деятельность организации стабилизируются, начинается новый этап развития.

Фаза 3 – «Давай-Давай»; стадия характеризуется быстрым ростом организации, появляется формальная организационная структура, но должностные обязанности не закреплены за каждым сотрудником. Компания не может предвидеть изменений внешней среды, что приводит к серьезным кризисам и потерям.

Фаза 4 – «Юность»; на этой фазе компанию возглавляет профессиональный менеджер. Повышается организационная культура, эффективность административной деятельности возрастает.

Фаза 5 – «Расцвет»; растет не только объем продаж, но и прибыль, создается сеть дочерних предприятий. Успешно функционируют системы прогнозирования, планирования и реализации.

Фаза 6 – «Стабильность»; проявляются признаки старения организации, снижаются темпы роста, позиция на рынке стабилизируется.

Фаза 7 – «Аристократизм»; характеризуется дальнейшим снижением гибкости системы управления. Компания обладает значительными финансовыми ресурсами, стремится не сама разрабатывать и внедрять инновации, а покупать предприятия, производящие новые продукты. Цели компании становятся краткосрочными, риск не поощряется.

Фаза 8 – «Ранняя бюрократизация»; на этой стадии система управления озабочена самосохранением, правила и нормы ужесточаются и формализуются.

Фаза 9 – «Бюрократизация»; характеризуется постепенным разрывом связей с внешним миром. Информационные связи между сотрудниками нарушаются.

Фаза 10 – «Гибель организации», к которой могут привести даже небольшие внешние изменения.

Каждому из этапов соответствуют определенные особенности состояния организации. Эти особенности характеризуют и тип организации.

## **2. Анализ рискообразующих факторов на этапах жизненного цикла предприятия**

Каждый из переходных периодов, так же как и этапы (стадии), имеет свои временные границы и качественные особенности. Переходный период отражает последовательные изменения в определенном направлении от этапа к этапу. В практике антикризисного управ-

ления очень важно уметь отделять изменения переходного периода от изменений нормального функционирования фирмы.

Первый этап имеет название *эксплерентного* (фаза 1). Он характеризует зарождение фирмы в рыночной экономической среде, формирование ее первоначальной структуры. Начало существования организации – рискованная деятельность. Существует опасность кризиса, которая заключается в том, что фирма может исчезнуть.

Первый переходный период фирмы-эксплорента – зарождение потенциала развития. Кризисы при появлении эксплерентов, как правило, незначительно влияют на общую рыночную ситуацию в отдельной стране или отдельном регионе. Но если количество эксплерентов, попадающих в кризисную ситуацию, слишком велико, могут возникнуть отрицательные эффекты, оказывающие уже существенное влияние на жизнедеятельность отдельного региона.

Очень важно отслеживать прогнозные показатели, характерные для фазы зарождения, сравнивать их с фактическими и корректировать их. Объемы производства и продаж на этапе зарождения растут медленными темпами. Возникают трудности с производством и со сбытом. Спрос мал, затраты на рекламу велики. На этапе зарождения предприятия особое внимание должно уделяться показателям платежеспособности и финансовой устойчивости. Финансовый риск довольно высок, что порождает требование стабилизировать финансовые показатели.

При удачном развитии событий фирма продолжает расти и увеличиваться и вступает в новый этап – *пациентный* (фазы 2-4). Это этап завоевания какого-либо сегмента рынка, упрочение своих рыночных позиций, выработки конкурентной стратегии, повышение роли маркетинга в управлении фирмой. Опасность кризиса незаметна, так как внутреннее развитие характеризуется устойчивыми тенденциями.

Второй переходный период – становление. Для пациентов начинают проявляться и прогрессировать проблемы организационного и человеческого потенциала.

Для расширения и дальнейшего развития предприятию потребуются дополнительные финансовые ресурсы. Новые кредиты будут создавать дополнительную нагрузку на предприятие. Увеличение выпуска продукции потребует дополнительного основного капитала.

Для поддержания эффективности деятельности компании на данном этапе необходим анализ показателей рентабельности, особенно рентабельности продаж.

Третий этап развития называется *виолентным* (фазы 5-6). В этот период организация достигает зрелого состояния, устойчивого положения на рынке. Конкурентоспособность велика.

Третий переходный период называется *утверждением*. Виоленты являются наиболее крупными, оказывающими значительное влияние на рыночную ситуацию. Опасность кризиса заключается в обостренной конкурентной борьбе, организационной сложности, социально-психологических моментах, инновационной успокоенности менеджеров. Кризис виолента, то есть банкротство или распад, могут привести к тяжелейшим последствиям как в регионе расположения фирмы, так и в масштабах мировой экономики. Поэтому необходимо регулирование развития этих фирм как на региональном, так и на государственном уровнях.

Для поддержания эффективного функционирования предприятия в период зрелости необходимо контролировать состояние показателей рентабельности продаж, рентабельности активов и собственного капитала, оборачиваемости. Однако, если показатели финансового и производственного рисков высоки, то необходимо стабилизировать показатели финансовой устойчивости и платежеспособности. Отклонение финансовых показателей от нормальных среднеотраслевых значений в период зрелости свидетельствует о финансово-экономической нестабильности функционирования предприятия. Основными сигналами, свидетельствующими о снижении эффективности деятельности предприятия могут быть показатели морального и физического износа основных средств, скопление на складах большого количества сырья, материалов, а также готовой продукции.

Четвертый этап называется *коммутантным* (фазы 7-9). Он представляет собой состояние фирмы в период упадка, старения, когда наиболее значимые параметры жизнедеятельности ухудшаются. Этот этап сравним со стадией «старения».

Четвертый переходный период называется *периодом падения*. Он характеризуется снижением большинства важных показателей жизнедеятельности фирмы.

Большое влияние на динамику предприятия оказывают внешние факторы, намечается дестабилизация всех его финансовых и эконо-

мических показателей. В этот период требуется разработка комплекса мероприятий по финансово-экономическому оздоровлению фирмы.

Пятый переходный период называется *исходом*. Это период окончательного разрушения фирмы, ее ликвидации тем или иным путем.

Пятый этап называется *леталентным* (фаза 10). Он характеризуется деструктуризацией фирмы, прекращением ее существования в прежнем виде.

### **3. Модели управления рисками на различных этапах жизненного цикла предприятия**

Корпоративный риск-менеджмент является, перспективным, но более сложным и затратным. При выборе модели управления рисками необходимо учитывать состояние самой организации, этап ее жизненного цикла. На некоторых этапах сложная система не так эффективна (табл. 6.1). Иногда выгоднее использовать традиционную концепцию, либо вообще пока не создавать специальную систему.

При совершенствовании системы управления риском на предприятии руководители должны иметь представление о возможных способах организации риск-менеджмента и выбирали те из них, которые наиболее удачно соответствуют целям и возможностям фирмы.

Табл.6.1 – Характеристики системы управления рисками на разных стадиях развития фирмы

Тип фирмы	Отношение к рискам	Характеристики системы риск-менеджмента
1. Только что созданные фирмы	Реагирование на внешнюю среду и возможности рынка	Не нуждается в искусственно внедряемой системе управления рисками. Все решения, связанные с рисками, принимает сам руководитель (часто, он же является владельцем).
2. Фирмы, прошедшие этап выживания	Приблизительное, интуитивное управление рисками. Защита от наиболее "острых" рисков.	Контроль рисков начинает формализовываться на основе внутреннего учета и аудита. Правила и процедуры управления рисками существуют, но осуществляются сотрудниками разных подразделений децентрализованно.

		но и без осознанного стремления к согласованности действий.
3. Фирмы, ориентированные на активный рост	Понимание своих рисков (прежде всего, операционных) и защита устойчивого роста.	Одно из основных направлений - управление рисками проектов, за счет которых осуществляется рост (при условии сохранения защищенности основы). По мере увеличения объемов деятельности возникает потребность в полномасштабном управлении стратегическими и операционными рисками и в создании системы внутрифирменного комплексного управления рисками на разных уровнях.
4. Фирмы, достигшие стратегических целей (зрелые фирмы, корпорации)	Попытка учета максимально возможного количества рисков и ориентация на превентивное управление рисками.	Создание корпоративной системы управления рисками для защиты качества жизни корпорации; имиджа и стоимости компании. Профессиональная оценка риска при принятии стратегических решений. Создание специальных подразделений для управления рисками, подчиненных высшему руководству, и выработка корпоративной культуры в отношении к риску.

## **ТЕМА 7. ОЦЕНКА ХОЗЯЙСТВЕННЫХ РИСКОВ. ЗОНЫ РИСКА**

Вопросы, рассматриваемые в данной теме:

1. Разновидности возможных потерь.
2. Концепция приемлемого риска.
3. Показатели хозяйственного риска.
4. Содержание идентификации и анализа рисков
5. Кривая риска, карта риска.

## 1. Разновидности возможных потерь

Анализ хозяйственного риска необходимо проводить для всех потенциально возможных событий, а не для тех, которые уже имели место на предприятии, в отрасли. Оценка риска осуществляется с учетом ряда методологических требований:

- формы проявления характерных элементов хозяйственного риска устанавливаются исходя из равной вероятности наступления благоприятного и неблагоприятного исходов;
- потери от риска независимы друг от друга;
- ущерб по одному из подвидов риска не обязательно увеличивает вероятность потерь по другому (за исключением форс-мажорных обстоятельств);
- максимально возможный выигрыш должен соизмеряться с определенной вероятностью, такой же величиной проигрыша, т.е. крайне опасно подходить к пределам катастрофического риска (кроме отдельных венчурных фирм).

Понятие риска тесно связано с понятием «ущерб». Ущерб наступает, если существует риск, в результате реализации которого проявляются вредные (поражающие) действия. Эти факторы воздействуют на объект риска. Нанесение ущерба может проявляться в различных видах потерь.

Потери от риска, которые могут возникнуть при осуществлении производственно-хозяйственной деятельности, разделяют на:

- экономические (материальные, трудовые, финансовые);
- потери времени;
- специальные (потеря репутации, здоровье людей).

По признаку **значимости** вероятные потери разделяют на определяющие и побочные. При оценке предпринимательского риска в количественной оценке уровня риска побочные потери могут быть исключены. Если в числе рассматриваемых потерь выделяется один вид, который либо по величине, либо по вероятности возникновения заведомо больше остальных, то при количественной оценке уровня риска в расчет можно принимать только его.

По признаку **распределения потерь во времени** выделяют:

- прямые (связанные) потери – материальные потери; ущерб в момент наступления реализации риска;
- косвенные (утраченная выгода) – связанные с невыполнением операции, вероятностью отказа товара. Они могут наступать во временном отрезке, достаточно отдаленном от момента реализации риска.



В зависимости от ситуации в качестве меры последствий экономического риска могут быть использованы следующие показатели (рис.7.1):

1. Максимально возможный убыток (*maximum possible loss*);
2. Наиболее вероятный убыток (*maximum probable loss*);
3. Ожидаемый убыток (*expected loss*);
4. Рисксовая стоимость (*Value-at-Risk, VaR*).



Рис.7.1 – Численные характеристики последствий

Максимально возможный убыток представляет собой предельно возможные негативные последствия. Он применяется для описания реального ущерба, связанного с полным уничтожением (утратой) объекта. Встречается относительно редко.

Наиболее вероятный убыток с математической точки зрения соответствует моде распределения случайной величины, описывающий последствия (то есть значения убытка, при котором функция плотности вероятности принимает наибольшее значение).

Ожидаемый убыток соответствует математическому ожиданию. Вероятность отклонения последствий от него как в меньшую, так и в большую сторону одинаковы и равны 50%. Для симметричных распределений (например, для нормального распределения) наиболее вероятный и ожидаемый убытки совпадают. Часто убытки хорошо моделируются случайными величинами, распределение которых имеет

правостороннюю асимметрию. В этом случае мода меньше математического ожидания, поэтому наиболее вероятный убыток является более оптимистичной оценкой последствий, чем ожидаемый.

Описанные первые три варианта оценки достаточно широко используются на практике, однако имеют общий существенный недостаток - они не учитывают разброса значений. В ряде случаев это не позволяет корректно сравнить риски.

Наиболее распространенной на сегодняшний момент методологией оценивания рыночных рисков является Стоимость риска (Value – at – Risk, VAR). Рисковая стоимость отражает максимально возможные убытки от изменения стоимости финансового инструмента, портфельных активов, компании, которое может произойти за данный период времени с заданной вероятностью его появления.

Для определения величины рисковой стоимости необходимо знать зависимость между размерами прибылей и убытков и вероятностями их появления, т.е. распределение вероятностей прибылей и убытков в течение выбранного интервала времени.

## **2. Концепция приемлемого риска**

Поскольку основная задача предпринимателя - рисковать расчетливо, не переходя ту грань, за которой возможно банкротство фирмы, следует выделять *допустимый, критический и катастрофический риски*.

- **Допустимый риск.** В данном случае потери возможны, но их размер меньше ожидаемой прибыли.
- **Критический риск.** Этот риск связан с опасностью потерь в размере произведенных затрат на осуществление данного вида предпринимательской деятельности или отдельной сделки. При этом **критический риск первой степени** связан с угрозой получения нулевого дохода, но при возмещении произведенных предпринимателем материальных затрат.
- **Катастрофическим** понимается риск, который характеризуется опасностью, угрозой потерь в размере, равном или превышающем все имущественное состояние предприятия.

Принятие решений о границе между приемлемым и неприемлемым риском должно определяться с учетом следующих факторов:  
- особенности измерения риска. Разные методики измерения риска могут привести к различным представлениям о том, как можно выразить приемлемый риск;

- традиции ведения данного бизнеса и корпоративной культурой, а также предписаниями и рекомендациями надзорных органов;

- специфика принятой программы управления риском. Влияние этого фактора основывается на том, что разное сочетание методов управления риском может изменить представления менеджеров о степени приемлемости тех или иных рисков.

Концепция приемлемого риска может применяться, как в отношении отдельных рисков, так и в отношении совокупного риска (например, совокупного риска фирмы или финансовой организации).

Процесс задания предельно допустимого уровня риска называют "нормированием риска". Оно может осуществляться по различным показателям, характеризующим уровень риска, в частности:

- а) по вероятности;
- б) по последствиям;
- в) по комбинированным показателям;
- г) по косвенным показателям (нормирование предельно допустимых концентраций вредных веществ).

При нормировании экономических рисков часто используют только одну границу - границу чрезмерного риска. Она делит весь спектр рисков на те, которые могут быть оставлены на собственном удержании, и те, которые должны быть либо снижены, либо переданы.

Простейшим способом установления уровня приемлемого риска является определение пороговых значений критериальных показателей. В качестве соответствующих критериальных показателей используются меры риска. Чаще всего это - размер ущерба или вероятность его возникновения. Если обозначить величину ущерба  $V_{\text{ущерб}}$ , вероятность его возникновения  $\rho_{\text{ущерб}}$ , то ограничения для них можно записать следующим образом:

$$\begin{aligned} \rho^{\min} < \rho_{\text{ущерб}} \leq \rho^{\max}, \\ V^{\min} < V_{\text{ущерб}} \leq V^{\max} \end{aligned}$$

В случае, если рассматривается не отдельный риск, а портфель рисков, то выбирают соответствующий критериальный показатель по всей совокупности рисков.

### **3. Показатели хозяйственного риска**

Показатели хозяйственного риска можно разделить на три группы: единичные, комплексные и обобщающие (интегральные).

Единичные характеризуют возможные проявления отдельных элементов рискованных ситуаций в отношении предмета, объекта или субъекта риска (число случаев травмирования работников на предприятии; нарушение стандартной формы изделия и т. п.).

Комплексные отображают комплексную оценку риска получения недоброкачественной продукции, потерь или банкротства предприятия по нескольким объединенным единичным показателям.

Обобщающими (интегральными) показателями риска в хозяйственной деятельности являются критериальные измерители, включающие градацию единичных и комплексных показателей, установленных стандартами, техническими условиями, допусками (наименьшее среднее квадратичное отклонение приведенных затрат; верхние, средние и нижние классы продукции по ГОСТам и др.).

Рискованные ситуации оцениваются в каждом конкретном случае с использованием системы количественных, качественных и аксиологических показателей.

Количественные показатели могут быть представлены системой физических, натуральных и условных единиц и стоимостными измерителями, выраженными абсолютными, относительными, сопоставимыми или ожидаемыми величинами. Широкое распространение при оценке рискованных ситуаций имеют обобщающие и дифференцированные показатели.

Наряду с количественным соизмерением выгод и затрат при оценке риска широко применяются и качественные показатели, отражающие неосязаемые выгоды и расходы. Данные измерители особенно приемлемы при технико-технологической, социально-экономической и экологической оценке предпринимательских проектов, реализуемых в хозяйственной сфере с той или иной степенью неопределенности. Анализ ведется методом сравнения качественных показателей с целевыми нормами, нормативами, допусками.

Аксиологические показатели хозяйственного риска отражают восприятие человеком потерь, ущерба или полезности целевых результатов хозяйственной деятельности с той или иной степенью вероятности их реализации и целесообразности страхования. Необходимость их широкого применения в менеджменте риска вызвана использованием интуитивных подходов. В сложных хозяйственных ситуациях выбор решений и действий могут определять подготовленные специалисты, консультанты.

#### **4. Содержание идентификации и анализа рисков**

**Идентификация риска** - процесс нахождения, составления перечня и описания элементов риска.

Идентификация является первым и одним из основных этапов анализа риска. Рисками, о существовании или о свойствах которых не известно, невозможно эффективно управлять.

Основной целью идентификации и анализа рисков является формирование у лиц, принимающих решения, целостной картины рисков, угрожающих деятельности организации, жизни и здоровью ее сотрудников, имущественным интересам владельцев (акционеров), обязательствам, возникающим в процессе взаимоотношений с клиентами и другими контрагентами и т. п.

В результате такого исследования будет правильно организована система управления рисками, которая обеспечит приемлемый уровень защиты организации от этих рисков.

Подходы к идентификации рисков зависят от размеров и степени формализации процессов в организации. Для небольших фирм идентификация может быть сведена к составлению перечня отдельных возможных неблагоприятных событий. На крупных предприятиях уже выработаны определенные стандарты, соблюдение которых ведет к достижению поставленных целей. Отклонение от них рассматривается как основная причина неполучения желаемых результатов. Идентификация там может быть сведена к поиску возможных причин отклонения от этих стандартов.

В зарубежной практике риск-менеджмента процесс идентификации часто сводят к определению так называемых «рисковых экспозиций», которые представляют собой «единицу» учета рисков, которая задается как минимум четырьмя параметрами:

1. ценность, которой может быть причинен вред;
2. возможное событие, которое может причинить вред данной ценности;
3. субъект, который понесет потери из-за причинения вреда данной ценности в результате наступления указанного события;
4. потери субъекта, вызванные причинением вреда данной ценности в результате наступления указанного события.

Идентификация и анализ рисков предполагает проведение качественного, а затем и количественного изучения рисков, с которыми сталкивается предприятие или организация.

**Качественный** анализ предполагает обнаружение рисков, исследование их особенностей, выявление последствий реализации соответствующих рисков в форме экономического ущерба, раскрытие источников информации относительно каждого риска. На данной стадии проводится подробная классификация выявленных рисков. В результате этого у менеджера по рискам возникает понимание круга проблем, с которыми придется столкнуться в процессе риск-менеджмента.

Основная задача количественной оценки заключается в численном измерении влияния факторов хозяйственного риска на финансово-хозяйственные результаты деятельности предприятия.

Предварительная стадия **количественной оценки рисков** является получение информации, необходимой для оценки степени предсказуемости риска: частота (вероятность) возникновения и размер убытков, т.е. распределение ущерба, а также другие характеристики, которые требуются для дальнейшего анализа рисков.

Основная стадия количественной оценки рисков – обработка собранных данных. Она должна обслуживать цели последующего процесса принятия решений по управлению риском.

Можно выделить следующие подходы к оценке рисков:

- 1) на основе расчета показателей, характеризующих последствия воздействия рисков – является наиболее распространенным;
- 2) на основе расчета показателей, характеризующих факторы воздействия риска;
- 3) на основе определения показателей, отражающих не только последствия, но и возможности проявления воздействия рисков;
- 4) при учете вероятности изменения его воздействия;
- 5) на основе построения моделей, сценариев развития событий при различных вариантах и условиях внешней и внутренней среды функционирования предприятия (организации).

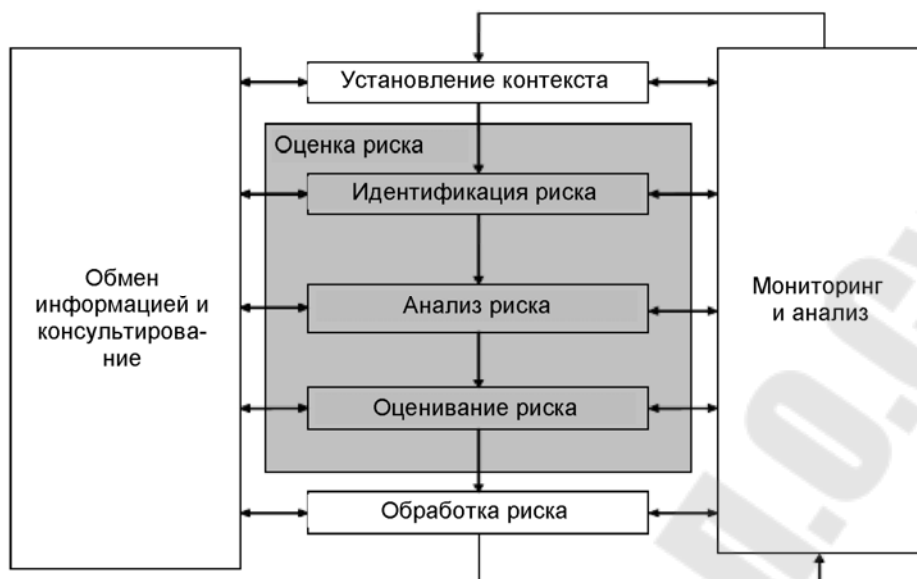


Рис. 7.2 – Алгоритм процесса оценки риска

**Оценка риска** - это общий процесс идентификации риска, анализа риска и оценивания риска.

Оценку риска можно проводить на уровне организации, а также на уровне подразделений, для проектов, отдельных видов деятельности или конкретных рисков. В различных контекстах могут применяться различные подходы и методики (рис.7.2).

Этапы процесса идентификации и анализа рисков:

- осмысление риска (качественный анализ), сопровождаемый исследованием структурных характеристик риска (опасность – подверженность риску – уязвимость). Этот этап определяет, с чем столкнется в дальнейшем менеджер по рискам, таким образом задает границы принятия решений в процессе риск-менеджмента;
- анализ конкретных причин возникновения неблагоприятных событий и их отрицательных последствий. Данный этап представляет собой подробное изучение отдельных рисков;
- комплексный анализ рисков. Предполагает изучение всей совокупности рисков в целом, что дает цельную, комплексную картину рисков, с которыми сталкивается фирма. Это позволяет проводить единую политику по управлению риском.

В ряде случаев не все перечисленные этапы реализуются в практике риск-менеджмента конкретных организаций, но наиболее полный и комплексный вариант включает все три этапа.

## 5. Кривая риска, карта риска

### Кривая риска

Является одним из методов исследования рисков, основанным на предположении о том, что большинство результатов хозяйственной деятельности (прибыль, доход и т. д.) как случайные величины подчиняются закону, близкому к нормальному. Этот закон характерен для распределения событий в случае, когда их исход представляет собой результат совместного воздействия большого количества независимых факторов, и ни один из этих факторов не оказывает преобладающего влияния.

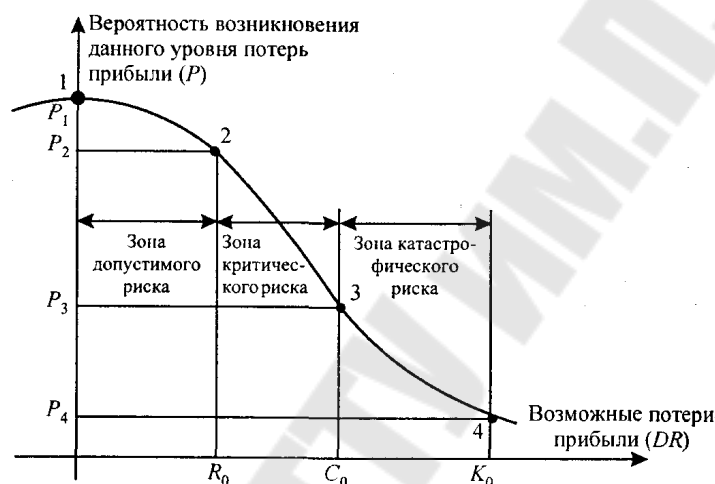


Рис. 7.3 – Кривая риска (кривая вероятностей возникновения потерь прибыли)

Кривую, представленную на рис. 7.3, можно называть кривой риска. На ней выделены следующие характерные точки и зоны.

Первая точка (точка 1) определяет вероятность потерь прибыли, близких к нулю.

Вторая точка (точка 2) характеризует величину возможных потерь, близких к ожидаемой прибыли. Точки 1 и 2 являются граничными, определяющими положение зоны допустимого риска.

Третья точка (точка 3) соответствует величине потерь, близких к расчетной выручке  $C_0$ .

Четвертая точка характеризуется потерями, близкими к собственному капиталу  $K_0$  предпринимателя. Между точками 3 и 4 находится зона катастрофического риска. Потери, превышающие имущественное состояние предпринимателя, не рассматриваются, так как их невозможно взыскать.



Знание предельных значений вероятностей возникновения допустимого, критического и катастрофического рисков позволяет сформулировать самые общие условия приемлемости анализируемого вида предпринимательства:

- показатель допустимого риска не должен превышать предельного значения;
- показатель критического риска должен быть меньше предельной величины;
- показатель катастрофического риска не должен быть выше предельного уровня.

В процессе принятия управленческих решений предпринимателю целесообразно различать и выделять определенные области (зоны риска) в зависимости от уровня возможных (ожидаемых) потерь. Для этого разработаны и используются так называемые шкалы риска, позволяющие классифицировать поведение лиц, идущих на хозяйственный риск. В табл. 7.1 приведена эмпирическая шкала риска, которая рекомендуется для использования предпринимателями в качестве количественной оценки риска.

Таблица 7.1 - Эмпирическая шкала допустимого уровня риска

№	Вероятность нежелательного исхода (величина риска)	Наименование градаций риска
1	0,0-0,1	минимальный
2	0,1-0,3	малый
3	0,3-0,4	средний
4	0,4-0,6	высокий
5	0,6-0,8	максимальный
6	0,8-1,0	критический

### Карта рисков

Самым универсальным инструментом визуализации информации, широко используемым в риск-менеджменте, является так называемая карта рисков. Она строится на основе реестра рисков и их количественных характеристик, полученных в процессе измерения.

Карта рисков строится на основании следующих параметров (рис. 7.4):

- 1) вероятность воздействия рисков;

2) доля величины потерь, возникающих в результате воздействия риска, по отношению к плановой прибыли организации по проекту.



Рис. 7.4 - Карта рисков

Далее для построения карты рисков выделяются **границы толерантности к риску**. Это позволяет сразу же визуально определить деление рисков по категориям с точки зрения опасности, которую они представляют.

Выделяют три зоны риска.

1. Зона «допустимого риска» (зеленая зона): вероятность воздействия риска от 0 до 0,35 (включительно); величина потерь в результате воздействия риска составляет от 0 до 25 % (включительно) общей величины плановой прибыли по проекту.

2. Зона «среднего риска» (желтая зона): вероятность воздействия риска составляет от 0,36 до 0,70 (включительно); потери от воздействия риска — от 26 до 50 % (включительно) величины плановой прибыли по проекту.

3. Зона «недопустимого риска» (красная зона): вероятность воздействия риска свыше 0,71; величина потерь в результате воздействия риска составляет более 51 % общей величины плановой прибыли по проекту.

### Матрица рисков

В случаях, когда для измерения рисков используются качественно-количественные шкалы вероятностей и последствий, то весь спектр рисков делится на ячейки (табл.7.2–7.5). Из-за внешнего сходства такую карту рисков иногда называют "матрицей". В зависимости

от степени опасности выделяют несколько категорий рисков. Количество категорий соответствует потребностям исследования.

Реестр и составленная на его основе карта (или матрица) рисков являются основной информационной базой для принятия решений по дальнейшей обработке рисков.

Таблица 7.2 – Матрица рисков при использовании качественно-количественных шкал измерения вероятности и последствий

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>Э</b>	<b>Э</b>	<b>Э</b>
<b>B</b>	<b>У</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>Э</b>	<b>Э</b>
<b>C</b>	<b>H</b>	<b>У</b>	<b>B</b>	<b>Э</b>	<b>Э</b>
<b>D</b>	<b>H</b>	<b>H</b>	<b>У</b>	<b>B</b>	<b>Э</b>
<b>E</b>	<b>H</b>	<b>H</b>	<b>У</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Таблица 7.3 – Качественно-количественная шкала вероятностей

<b>A</b>	почти наверняка	ожидается при любых обстоятельствах
<b>B</b>	очень вероятно	возможно почти всегда
<b>C</b>	возможно	происходит время от времени
<b>D</b>	маловероятно	может произойти иногда
<b>E</b>	изредка	может произойти при исключительных обстоятельствах

Таблица 7.4 – Качественно-количественная шкала последствий

	Критерии			
	Последствия	Вред жизни и здоровью	Размер экономических последствий	Влияние/участие других лиц
1	несущественные	нет пострадавших	низкие	своими силами
2	небольшие	потребовалась первая медицинская помощь	средние	происшествие улажено своими силами
3	умеренные, средние	потребовалась серьезная медицинская по-	высокие	происшествие улажено своими силами с внешней по-

		МОЩЬ		МОЩЬЮ
4	существенные	множество пострадавших	очень крупные	происшествие вышло за пределы фирмы, но не нанесло разрушительный ущерб посторонним
5	катастрофические	имеются погибшие	огромные, потеря возможности продолжить деятельность	происшествие вышло за пределы фирмы, и нанесло разрушительный ущерб посторонним

Таблица 7.5 – Категории рисков по степени опасности.

Э	экстремальный риск	требуется немедленные действия
В	высокий риск	требуется внимание высшего руководства
У	умеренный риск	требуется формализовать ответственность руководителей
Н	низкий риск	управляется рутинной процедурой

## ТЕМА 8. МЕТОДЫ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ РИСКОВ

Вопросы, рассматриваемые в данной теме:

1. Выбор методики оценки риска.
2. Статистические методы оценки.
3. Методы исчисления коэффициента риска.
4. Метод целесообразности затрат.
5. Методы экспертных оценок.
6. Метод аналогий.
7. Экономико-математические приемы в системе оценки рискованных ситуаций.
8. Методика “BENCHMARKING”.
9. Абстрактно-логический метод.

### 1. Выбор методики оценки риска

Оценку риска можно проводить с различной степенью глубины и детализации и с применением одного или нескольких методов от

простых до сложных. Форму оценки и ее результаты необходимо согласовывать с критериями риска.

Применимые методики должны:

- быть обоснованными и соответствовать рассматриваемой ситуации или организации;
- обеспечивать результаты в форме, которая улучшает понимание характера риска и того, как его следует обрабатывать;
- обеспечивать возможность применения прослеживаемым, воспроизводимым и проверяемым образом.

После принятия решения о проведении оценки риска и установления целей и области применения необходимо выбрать методики, основываясь на таких факторах, как:

- цели исследования;
- потребности лиц, принимающих решения;
- тип и диапазон анализируемых рисков;
- потенциальная значимость последствий;
- степень потребности в квалифицированных экспертах, персонале и иных ресурсах;
- наличие информации и данных;
- необходимость изменения или усовершенствования оценки риска;
- какие-либо обязательные и договорные требования.

Методики классифицируются в соответствии с этапами процесса оценки риска, на которых они применяются:

- методики идентификации риска;
- методики анализа риска – анализа последствий;
- методики анализа риска – качественной, полуколичественной или количественной оценки вероятности;
- методики анализа риска – оценки результативности существующих мер управления;
- методики анализа риска – количественной оценки уровня риска;
- методики оценивания риска.

## **2. Статистические методы оценки**

Величина риска может измеряться по двум **критериям**: среднему ожидаемому значению и колеблемости (изменчивости) возможного результата.

**Среднее ожидаемое значение** – то значение величины события, которое связано с неопределенной ситуацией; оно является средневзвешенным для всех возможных результатов, где вероятность каж-

дого результата используется в качестве частоты или веса соответствующего значения, оно измеряет результат, который ожидается в среднем.

Средняя величина определяется по формуле:

$$\bar{x} = n_1x_1 + n_2x_2 + \dots + n_mx_m$$

где  $\bar{x}$  - среднее ожидаемое значение;  $x_i$  - ожидаемое значение для каждого случая наблюдения;  $n_i$  - частота случаев или число наблюдений.

**Колеблемость возможного результата** представляет собой степень отклонения ожидаемого значения от средней величины.

Для этого на практике обычно применяют два близко связанных критерия: дисперсию и среднее квадратическое отклонение. Дисперсия - средняя взвешенная из квадратов отклонений действительных результатов от средних ожидаемых. Она определяется по формуле:

$$\sigma^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2 n_i}{\sum n_i}$$

где  $\sigma^2$  - дисперсия;  $x$  - ожидаемое значение для каждого случая наблюдения;  $\bar{x}$  - среднее ожидаемое значение;  $n$  - число случаев наблюдения (частота).

Среднее квадратическое отклонение:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2 n_i}{\sum n_i}}$$

Дисперсия и среднее квадратическое отклонение служат мерами абсолютной колеблемости. Для анализа обычно используют **коэффициент вариации**, который показывает колеблемость признака в относительной величине и определяется по формуле:

$$V = \frac{\pm \sigma}{\bar{x}} \cdot 100$$

Коэффициент вариации может изменяться от 0 до 100%. Чем больше коэффициент, тем сильнее колеблемость. В экономической

статистике установлена следующая оценка различных значений коэффициента вариации:

- до 10% - слабая колеблемость;
- 10 - до 25% - умеренная колеблемость;
- свыше 25% - высокая колеблемость.

### **3. Методы исчисления коэффициента риска**

В качестве обобщенного показателя оценки воздействия рисков может применяться также коэффициент риска.

В том случае, когда для планируемой бизнес-операции удастся оценить максимальное значение возможной суммы убытка, уровень риска, связанного с реализацией данной бизнес-операции (*коэффициент степени риска, ведущего к банкротству*), может быть рассчитан по следующей формуле:

$$K_p = \frac{Y_{\max}}{C}$$

где  $K_p$  - коэффициент риска;  $Y_{\max}$  - максимально возможная сумма убытка, руб.;  $C$  - планируемый объем собственных финансовых ресурсов, руб.

Риск тем выше, чем ближе значение коэффициента риска к единице.

В том случае, когда по планируемой бизнес-операции удастся получить данные об имевших место в других организациях отклонениях (как положительных, так и отрицательных) от расчетного или нормативного значения показателя, характеризующего результат бизнес-операции, уровень риска, связанного с реализацией планируемой бизнес-операции, может быть рассчитан по следующей формуле:

$$K_p = \frac{M^-}{M^+}$$

где  $K_p$  - коэффициент риска;  $M^-$  - максимальное значение (взятое по модулю) из отрицательной области рискованной деятельности, руб.;  $M^+$  - максимальное значение из положительной области рискованной деятельности, руб.

Коэффициент риска, рассчитываемый как соотношение максимальных значений из отрицательной и положительной областей деятельности организации, может иметь значение из интервала от ну-

ля до бесконечности. Причем, чем больше значение этого коэффициента, тем выше риск. В целях более наглядного представления результата оценивания уровня риска этот коэффициент может быть пронормирован следующим образом:

$$K_{pn} = K_p / (K_p + c),$$

где  $K_p$  - ненормированный коэффициент риска;  $K_{pn}$  - нормированный коэффициент риска;  $c$  - нормируемая величина (любое положительное число).

В этом случае коэффициент риска будет всегда меньше единицы и риск тем выше, чем ближе значение коэффициента риска к единице.

Коэффициент риска бизнес-операции может быть также рассчитан как отношение возможной суммы прибыли к возможной сумме убытка, а именно:

$$K_p = \Pi / У$$

где  $K_p$  - коэффициент риска;  $\Pi$  - возможная сумма прибыли, руб.;  $У$  - возможная сумма убытка, руб.

Коэффициент риска в этом случае показывает, какая сумма прибыли ожидается на 1 рубль суммы возможного убытка. При оценке таким образом риска альтернативных вариантов предпочтение отдается тому, у которого значение коэффициента будет наибольшим.

Риск может быть определен на основе формулы расчета индекса эффективности бизнес-операции, а именно:

$$I_r = D / (R + P_r),$$

где  $I_r$  - индекс рыночной эффективности;  $D$  - доходы от бизнес-операции, руб.;  $R$  - расходы на бизнес-операцию, руб.;  $P_r$  - ожидаемые рыночные потери при проведении бизнес-операции, руб.

В этом случае риск определяется как сумма ожидаемых потерь и чем они больше, тем выше риск.

Риск может быть определен также на основе расчета индекса эффективности бизнес-операции:

$$I_r = S * D' * W / (R + P_r),$$



где  $I_r$  - индекс рыночной эффективности;  $S$  - годовой объем реализации продукции, полученной по бизнес-операции, руб.;  $D$  - чистый доход от реализации единицы продукции, полученной по бизнес-операции, руб.;  $W$  - вероятность успеха бизнес-операции;  $R$  - расходы на бизнес-операцию, руб.;  $P_r$  - ожидаемые рыночные потери при проведении бизнес-операции, руб.

Риск также определяется как сумма ожидаемых потерь и чем они больше, тем выше риск.

Риск может быть определен также на основе расчета точки безубыточности. Точка безубыточности в стоимостном выражении соответствует сумме расчетной прибыли, а значит, определяет границу между зонами допустимого и критического рисков.

Для определения величины риска из теории математической статистики используется прием расчета среднего значения как квадратного корня из суммы взвешенного квадрата ожидаемого значения:

$$K_p = \sqrt{\sum_{x=1}^n (A_x P_x)^2 \cdot 100}$$

где  $K_p$  - коэффициент риска, %;  $A_x$  - уровень отклонения от расчетного значения прибыли (устанавливаются экспертами), %;  $P_x$  - вероятность возникновения потерь (устанавливаются экспертами);  $n$  - количество показателей, характеризующих потери.

Рассчитанная таким образом величина коэффициента риска используется для расчета суммы вероятных потерь:

$$P_r = C_n * K_p / 100,$$

где  $P_r$  - сумма вероятных потерь, руб.;  $C_n$  - стоимость проекта, руб.;  $K_p$  - коэффициент риска, %.

#### **4. Метод целесообразности затрат**

Анализ целесообразности затрат ориентирован на идентификацию потенциальных зон риска. Эффективно используется при планировании денежных потоков.

Суть метода состоит в следующем: перерасход затрат может быть вызван одним из четырех основных факторов или их комбинацией:

1. первоначальной недооценкой стоимости;

2. изменением границ проектирования;
3. различием в производительности;
4. увеличением первоначальной стоимости.

Эти основные факторы могут быть детализированы. На базе типового перечня можно составить подробный контрольный перечень для конкретного проекта или его элементов.

Метод целесообразности затрат позволяет определить критический объем производства или продаж.

Анализ затрат и выгод применяется для оценивания риска следующим образом: общие ожидаемые затраты сравнивают с общими ожидаемыми выгодами для того, чтобы выбрать наилучший или наиболее выгодный вариант. Данный анализ может быть качественным или количественным, или включать сочетание качественных и количественных элементов.

Анализ затрат и выгод может применяться для выбора решений среди вариантов, включающих риск. Например:

- в качестве входных данных для принятия решения о том, следует ли обрабатывать риск;
- для разграничения способов обработки риска и принятия решения о выборе наиболее подходящего из них;
- для выбора среди различных стратегий деятельности.

В количественном анализе затрат и выгод после выявления всех материальных и нематериальных затрат и выгод все затраты и выгоды (включая нематериальные затраты и выгоды) выражают в денежном эквиваленте.

При качественном анализе затрат и выгод рассматривается скорее не получение отдельного численного значения, суммирующего затраты и выгоды, а, на качественном уровне, – взаимосвязи и соотношения между затратами и выгодами.

Анализ затрат и выгод позволяет сравнивать затраты и выгоды с применением единой меры — денежного выражения.

Однако в некоторых случаях вызывает затруднения определение коэффициента пересчета для будущих затрат и выгод.

## **5. Метод экспертных оценок**

Метод основан на обобщении мнений специалистов-экспертов о вероятностях риска. Интуитивные характеристики, основанные на знаниях и опыте эксперта, дают в ряде случаев достаточно точные оценки. Экспертные методы позволяют быстро и без больших вре-

менных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для выработки управленческого решения. Метод экспертных оценок применяется в случаях, когда:

- 1) длина исходных динамических рядов недостаточна для оценивания с использованием экономико-статистических методов;
- 2) связь между исследуемыми явлениями носит качественный характер и не может быть выражена с помощью традиционных количественных измерителей;
- 3) входная информация неполная и невозможно предсказать влияние всех факторов;
- 4) возникли экстремальные ситуации, когда требуется принятие быстрых решений.

Суть экспертных методов заключается в организованном сборе суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формированием результатов.

Среди наиболее распространенных методов получения экспертных оценок можно выделить:

- 1) метод «Дельфи»;
- 2) метод «снежного кома»;
- 3) метод «дерева целей»;
- 4) метод «комиссий круглого стола»;
- 5) метод эвристического прогнозирования;
- 6) матричный метод.

## **6. Метод аналогий**

Данный метод используют в том случае, если другие методы оценки риска неприемлемы.

Суть его заключается в анализе всех имеющихся данных по не менее рискованным аналогичным проектам, изучении последствий воздействия на них неблагоприятных факторов с целью определения потенциального риска при реализации нового проекта.

При использовании аналогов применяются базы данных о риске аналогичных проектов или сделок, исследовательских работ проектно-изыскательских учреждений. Полученные таким образом данные обрабатываются для выявления зависимостей в законченных проектах с целью учета потенциального риска при реализации нового предпринимательского проекта или сделки.

Основная сложность при использовании данного метода состоит в правильном подборе аналога, т. к. отсутствуют формальные крите-

рии, позволяющие установить степень аналогичности ситуаций. Но даже если удастся подобрать аналог, то, как правило, очень трудно сформулировать предпосылки для анализа, исчерпывающий и реалистический набор возможных сценариев срыва проекта. Причина состоит в том, что большинство подобных ситуаций качественно различны, возникающие осложнения нередко наслаиваются друг на друга, а их эффект проявляется как результат сложного взаимодействия.

Также крайне затруднительно оценить степень точности, с которой уровень риска аналогичного проекта можно принять за риск рассматриваемого. Более того, отсутствуют методические разработки, подробно описывающие логику и детали подобной процедуры оценивания риска.

## **7. Экономико-математические приемы в системе оценки рискованных ситуаций**

Когда имеется достоверная информация в достаточном объеме доступна, для оценки рисков эффективно применять методы моделирования и оптимизации, например, линейного и динамического программирования. Однако это применимо только для ситуаций, которые можно формализовать, т.е. можно составить для нее точную математическую модель; для их использования нужна достоверная информация в полном объеме.

В ситуациях, когда часть необходимой информации известна лишь в вероятностном виде, а иногда вероятности того или иного значения могут быть вообще неизвестны, для управления рисками может использоваться теория игр и статистических решений.

Теория игр занимается построением математических моделей конфликтных ситуаций, т.е. ситуаций, когда происходит столкновение интересов сторон, при этом каждая из них всеми силами стремится сделать так, чтобы конфликт развивался в ее интересах.

Теория статистических решений, разработанная Вальдом, отличается от теории игр тем, что рассматриваемые с помощью нее ситуации не являются конфликтными, а неопределенность возникает не от сознательно действующего другого игрока, а от объективной действительности. Такие игры получили название «игры с природой», в них сознательно действует только один из участников.

В настоящее время существует несколько критериев, при помощи которых можно осуществлять выбор той или иной стратегии.

1) Критерий Вальда. Согласно этому критерию, природа рассматривается как разумный, агрессивно настроенный против своего противника игрок. Поэтому оптимальной считается стратегия, при которой из самых неудачных результатов выбирается лучший.

Критерий является пессимистическим и приемлем в тех случаях, когда игрок хочет себя застраховать от проигрышей, и не заинтересован в крупном выигрыше.

2) Критерий максимума. По этому критерию считается, что природа будет наиболее благоприятной для игрока. При помощи него выбирается стратегия, которая максимизирует максимальные выигрыши при каждом состоянии природы.

Данный критерий является оптимистическим, им могут пользоваться либо неисправимые оптимисты, либо игроки, находящиеся в безвыходной ситуации, когда им нечего терять.

3) Критерий Гурвица. Данный критерий предлагает придерживаться некой промежуточной позиции между крайним пессимизмом и крайним оптимизмом.

4) Критерий Сэвиджа. Для принятия решения по этому критерию находится матрица рисков.

В качестве оптимальной выбирается та стратегия, при которой величина риска в наихудших условиях минимальна:

Этим критерием следует руководствоваться в тех случаях, когда необходимо избежать большого риска.

5) Критерий Байеса. Этот критерий может применяться в тех случаях, когда игроку известны вероятности возможных состояний природы.

Тогда в качестве оптимальной стратегии выбирается та, при которой максимизируется средний выигрыш с учетом вероятностей всех возможных состояний природы:

6) Критерий Лапласа. Этот критерий используется в тех случаях, когда игрок не имеет объективной информации о вероятностях состояний природы, и поэтому считает их равными. Оптимальной по критерию Лапласа считается стратегия, которая обеспечивает максимальный средний выигрыш.

## **8. Методика “BENCHMARKING”.**

По сути бенчмаркинг - это процесс эталонного сопоставления. Классическое определение бенчмаркинга - это поиск лучших методов, которые ведут к улучшению деятельности.

Бенчмаркинг - это, во-первых, сравнение своих показателей с показателями других организаций: конкурентами и организациями-лидерами, и, во-вторых, изучение и применение успешного опыта других у себя в организации.

В отличие от простого выявления различий между организацией и конкурентами, которое не дает объяснений, как эти различия преодолеть и добиться преимущества в бизнесе, эталонное сопоставление помогает понять причины несоответствий в отдельных областях хозяйствования и способствует преодолению отставания от конкурентов на основе сравнения и анализа своей деятельности с деятельностью лучших организаций.

Основные задачи, которые решаются в процессе проведения эталонного сопоставления:

1. Измерение своей деятельности и сравнение показателей с другими.
2. Изучение и применение лучшего опыта других в своей организации.

Исходя из поставленных задач, можно выделить два основных типа (вида) бенчмаркинга: сравнительный и процессный.

Сравнительный бенчмаркинг - это вовлечение организаций в процесс измерения результатов, оценки и сравнения показателей деятельности организации и уровня ее развития. Информация, собранная в процессе сравнительного бенчмаркинга, может использоваться для определения возможностей совершенствования и/или установления стратегических целей. Уровни развития организаций рассматриваются в качестве контрольных значений (бенчмарков), а лучшие показатели устанавливаются компаниями - лидерами в своей области. Бенчмарки также используются в форме индексов.

Процессный бенчмаркинг представляет собой поиск организаций, имеющих лучшие достижения в той или иной сфере деятельности, для их детального исследования. Изучение лучших процессов заключается в осознании механизма функционирования интересующего процесса. Исследование обычно проводится на основании взаимного соглашения сторон. Знания, получаемые в процессе эталонного сопоставления, адаптируются и внедряются в собственные процессы организации. Процессный бенчмаркинг - это глубокое функциональное исследование деятельности, как своей организации, так и организации-партнера.

Методика проведения бенчмаркинга:

1. Оценка организации и определение областей для улучшений.
2. Определение предмета эталонного сопоставления.
3. Поиск эталонной компании и выбор формы эталонного сопоставления.
4. Сбор информации.
5. Анализ информации, определение ограничений по реализации проекта и разработка плана внедрения.
6. Внедрение полученного опыта в деятельность организации.
7. Повторная самооценка и анализ улучшений.

## **9. Абстрактно-логический метод**

**Абстрактно-логический метод исследования** - это изучение сущности явления и процессов путем абстрактных логических рассуждений.

Данный метод требует целеустремленного, планомерного и систематического изучения явления, логического расчленения его на составные части с помощью абстрагирования и выделения основной категории (понятия "клеточки"), в которой скрываются все важнейшие признаки изучаемого явления; формулирования существенных признаков основной экономической категории; логического соединения составных частей явления и установления закономерностей его развития.

Перед началом изучения явления на основе предварительно накопленных фактов, прибегают к рабочей гипотезе (одной или нескольким). От выдвижения рабочей гипотезы, ее правильности зависят результаты всего исследования. Правильность рабочей гипотезы проверяется путем вывода из нее ряда следствий и сопоставления их с действительностью. Если следствия подтверждаются наличием предварительных фактов, то такая гипотеза может быть принята в качестве рабочей.

Основными этапами абстрактно-логического метода являются:

1. Наблюдение, то есть восприятие человеком эмпирических или абстрактных наблюдений;
2. Выдвижение гипотезы;
3. Доказательство гипотезы;
4. Подтверждение гипотезы новыми фактами.

В результате проверки гипотеза становится научной теорией или в нее вносятся изменения, или отвергается, если не подтверждается реальностью.

## ТЕМА 9. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫМИ РИСКАМИ

Вопросы, рассматриваемые в данной теме:

1. Человеческая деятельность как источник риска.
2. Сущность управления хозяйственными рисками.
3. Организация процесса управления хозяйственными рисками.
4. Алгоритм управления хозяйственным риском в системе управления предприятием.
5. Принятие решений в условиях риска.

### 1. Человеческая деятельность как источник риска

**Человеческий фактор** — многозначный термин, описывающий возможность принятия человеком ошибочных или алогичных решений в конкретных ситуациях.

Любому человеку свойственны ограничения возможностей или ошибки. Ошибки, называемые проявлением человеческого фактора, как правило, непреднамеренны: человек выполняет ошибочные действия, расценивая их как верные или наиболее подходящие.

Причины ошибок в процессе хозяйственной деятельности, связанные с человеческим фактором, классифицируют по следующим группам:

-поведенческие, проявляющиеся вне зависимости от содержания профессиональной задачи и связанные с различными аспектами перерабатываемой человеком информации (темп, объем, модальность, степень неопределенности и прочие);

-производственные, обусловленные как спецификой задачи, так и индивидуально-психологическими особенностями личности работающего;

-комплексные, объединяющие в целом систему потоков «человек-предмет», «человек-машина», «человек-работа», а также «человек-человек».

С психологической точки зрения риск понимается не только как соотношение величины ожидаемой выгоды или ущерба и вероятности ожидаемого исхода. Существуют еще два важных элемента восприятия риска:

- фактор страха (то, насколько мы боимся потенциального исхода).
- фактор контроля (степень владения ситуацией).

Внутренняя предрасположенность индивидуума к риску представляется врожденной личностной характеристикой. Важный эле-



мент личности, относящийся к риску, — склонность к поиску сенсаций (новых впечатлений). В этот личностный аспект входят четыре элемента:

- Поиск острых ощущений.
- Поиск опыта.
- Чрезмерная деятельность.
- Подверженность скуке.

С учетом общей склонности человека к риску специальными исследованиями установлено 4 типа людей:

1 тип — люди так называемого "практического склада" со сформированным морально этическим комплексом. Прежде чем рисковать, они просчитывают возможные варианты действий, и следующие за ними события и готовы нести ответственность за принятое решение;

2 тип — несколько похож на первый, однако люди этого типа не столь эмоционально устойчивы, хотя, рискуя, они также подвергают анализу возможные альтернативы и последствия при их осуществлении. Их отличает наличие потребности в острых ощущениях, в риске. Если она не реализуется в профессиональной деятельности, то это происходит в свободное время, человек выбирает хобби, связанное с неопределенностью и риском (скачки, карточные игры, рулетка, игровые автоматы и др.);

3 тип — люди, испытывающие потребность в приключениях, в острых ощущениях, в рискованных действиях. В случае удачи могут преуспевать. Но даже в случае неудач идут по жизни легко, не принимая их, насколько это возможно, близко к сердцу;

4 тип — рискуют не столько ради удовольствия, сколько для достижения собственных целей. Люди этого типа, хотя эгоистичные, но эмоционально устойчивые. Иногда в основе их рискованных поступков лежит стремление получить желаемое любым путем: агрессия, эгоизм, антисоциальный настрой.

К непосредственным причинам поведенческих ошибок работников относят их личностные качества: внимание, навыки и умения, способность к переработке информации, склонность к риску.

Кроме того, поведение в рискованных ситуациях может различаться по периодам жизни, возрасту, полу, уровню накопленного благосостояния, национальности и т.д.

## 2. Сущность управления хозяйственными рисками

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

Конечная цель риск-менеджмента соответствует целевой функции предпринимательства. Она заключается в получении наибольшей прибыли при оптимальном, приемлемом для предпринимателя соотношении прибыли и риска.

В основе риск-менеджмента лежат целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода (выигрыша, прибыли) в неопределенной хозяйственной ситуации.

Риск-менеджмент включает стратегию и тактику управления.

Под **стратегией** управления понимаются направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Этому способствует определенный набор правил и ограничений для принятия решения. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив все другие варианты. После достижения поставленной цели стратегия как направление и средство ее достижения прекращает свое существование. Новые цели ставят задачу разработки новой стратегии.

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

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

Процесс воздействия субъекта на объект управления, т.е. сам процесс управления, может осуществляться только при условии обмена определенной информацией между управляющей и управляемой подсистемами.

Основные принципы управления рисками:

1. Решение, связанное с риском, должно быть экономически грамотным и не должно оказывать негативного воздействия на результаты деятельности организации.
2. Управление рисками должно осуществляться в рамках корпоративной стратегии организации.

3. Принимаемые решения должны базироваться на максимально возможном объеме достоверной информации.

4. Принимаемые решения должны учитывать объективные характеристики внешней среды, в которой организация осуществляет свою деятельность.

5. Управление рисками должно носить системный характер.

6. Управление рисками предполагает постоянный анализ эффективности принятых решений и оперативную корректуру используемых принципов и методов управления рисками.

### **3. Организация процесса управления хозяйственными рисками**

Наиболее эффективно систему риск-менеджмента можно реализовать путем выделения в системе управления предприятием конкретной организационной единицы (желательно отдельного структурного подразделения).

Подсистема управления риском строится по иерархическому принципу. Соответственно процесс управления риском протекает на двух соподчиненных уровнях - исполнительском и координирующем.

На исполнительском уровне выполняются две основные функции: непрерывный *контроль уровня риска*, возникающего в процессе функционирования предприятия, и *управление уровнем риска*, т.е. подготовка и реализация решений всех уровней на предприятии по предупреждению или коррекции НРС. Функции исполнительского уровня обеспечивают выполнение конкретных процедур анализа и управления уровнем хозяйственного риска в ходе реализации уже принятых и при подготовке новых важных для предприятия хозяйственных решений.

Суть функции «контроль уровня хозяйственного риска функционирования предприятия» состоит в своевременном обнаружении (а в идеале - упреждении) существенных изменений уровня хозяйственного риска, определении его причины, т.е. в установлении того фактора риска, проявление которого повлекло за собой начало НРС.

Функция «управление уровнем риска при подготовке решений» реализует процедуры анализа риска в ходе подготовки стратегических, тактических или оперативных решений и позволяет оценить то приращение уровня риска, которое может быть внесено принятием предлагаемого решения, либо указать факторы риска, действие которых станет более вероятным или существенным. По результатам такого анализа заблаговременно могут быть разработаны мероприятия,

устраняющие или, по меньшей мере, ослабляющие негативные последствия проявления тех или иных факторов риска. Возможно также, что будет рекомендовано отказаться от предлагаемого решения как неприемлемо рискованного. Данная функция инициируется при обнаружении блоком «контроль уровня хозяйственного риска» начала (или некоторого порогового значения отклонения) нежелательного развития событий для разработки адекватных корректирующих воздействий.

На исполнительском уровне можно выделить четыре основные проектные/рабочие группы:

- 1) мониторинга и оценки риска;
- 2) планирования мероприятий по снижению негативного воздействия риска;
- 3) управления в кризисных ситуациях;
- 4) перспективного методического развития.

На координирующем уровне (организационная группа) выполняются командно-контрольные процедуры согласования работы всех звеньев подсистемы управления риском в соответствии с принятыми целевыми установками предприятия. Для процедур, реализуемых техническими средствами, разрабатываются соответствующие алгоритмы. А для процедур, выполняемых управленческим персоналом должны быть указаны состав и сроки проведения работ, формы и объем представления результатов, заданы порядок обращения к информационно-техническим средствам поддержки и т.п. Кроме того предварительно следует подготовить персонал, разработать необходимую нормативную и справочную информацию, собрать текущую информацию, начать разработку мероприятий по снижению уровня риска и, наконец, довести выработанные предложения до сведения руководства предприятия, а после их утверждения - организовать реализацию антирисковых мероприятий. Эта совокупность действий входит в состав функции «координация процесса управления риском».

В целом к задачам организационной группы подсистемы риск-менеджмента можно отнести:

- поддержание взаимосвязи с руководством предприятия и другими подсистемами управления предприятия;
- определение периодичности проведения работ по контролю риска функционирования предприятия;
- определение состава работ по контролю и управлению рисками;

- определение момента начала работ по оценке риска пробного решения;
- организация взаимодействия исполнительных и информационных групп.

Руководству предприятия принадлежит ключевая роль в решении проблем управления риском, так как оно утверждает программы мероприятий по снижению негативного воздействия рисков, принимает решения о начале их реализации в критических ситуациях, принимает предложенные решения вместе с программами минимизации воздействия рисков, если считает их обоснованными, либо отвергает их.

#### **4. Алгоритм управления хозяйственным риском в системе управления предприятием**

Алгоритм управления риском в системе управления предприятием представлен на рис. 9.1. Он состоит из следующих этапов:

1. Создается список потенциально возможных нежелательных финальных событий, к которым может привести реализации определенного пробного решения (планируемого решения) на данном предприятии. Для полученного списка формируется набор количественных и качественных характеристик цепочек нежелательного развития событий, на основе которых выбираются показатели риска.
2. Идентифицируются варианты исходных ситуаций, определяются факторы риска и комбинации факторов риска (профиль риска), вероятность воздействия которых принимается в расчет при дальнейшем анализе, описывается возможность проявления факторов. Таким образом, выбирается математическая модель неопределенности ситуации принятия решения.
3. На основе ранее выбранных количественных и качественных характеристик цепочек нежелательного развития событий и с учетом типа математической модели выбираются показатели риска.
4. Для каждой исходной ситуации определяются цепочки нежелательного развития событий, которые могут быть следствием данной исходной ситуации или проявления некоторого фактора риска, а затем строится модель, оцениваются и интерпретируются полученные значения выбранных показателей риска пробного решения.
5. Осуществляется выбор методов управления рисками, поиск адекватных мер по устранению их воздействия.

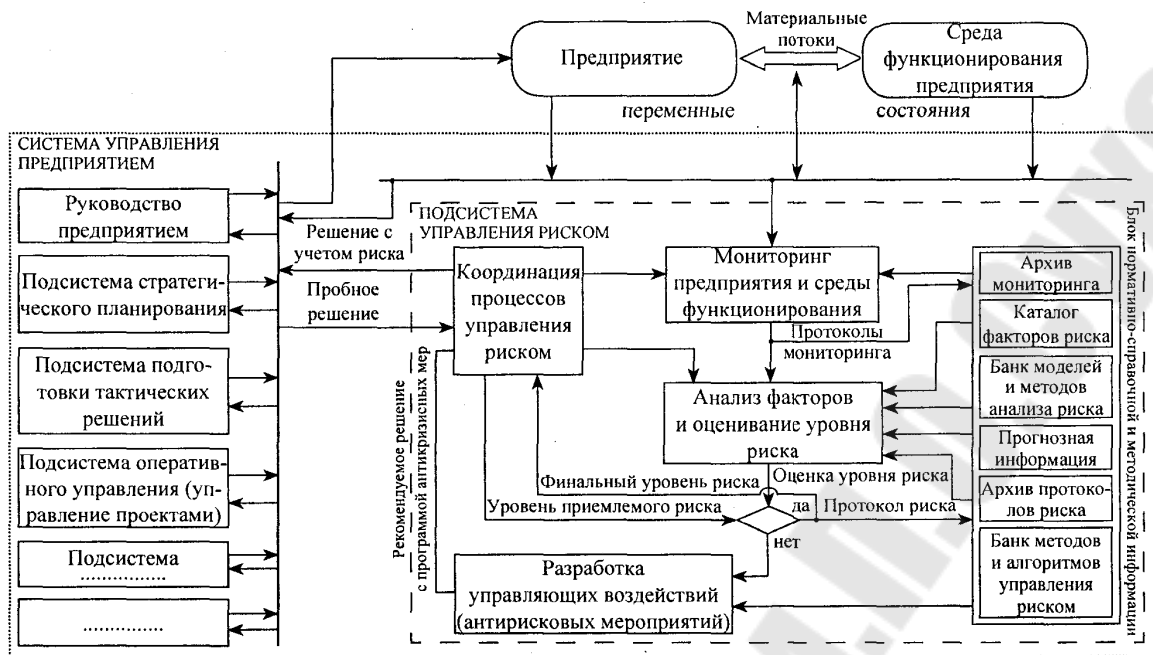


Рис. 9.1. Схема алгоритма управления риском в системе управления предприятием

6. Проводится повторный анализ пробного решения с учетом снижения воздействия риска в результате использования программы превентивных мероприятий. Программа может пересматриваться до тех пор, пока не будет обеспечен приемлемый уровень риска.

7. Результат разработки управляющих воздействий — совокупности мероприятий, направленных на снижение и предупреждение негативного воздействия рисков, оформляется в виде протокола риска, в котором описывается финальное воздействие риска и вся сопутствующая информация, рассмотренная в ходе аналитической работы.

8. Протокол риска помещается в архив протоколов риска и передается руководству предприятия на утверждение.

Первые четыре этапа входят в блок «Анализ факторов и оценка воздействия риска».

## **5. Принятие решений в условиях риска**

Подход к выбору наилучших решений в условиях риска существенно зависит от того, является ли принимаемое решение единичным, или принимать решения в аналогичных условиях необходимо многократно.

Расчет решений, принимаемых в условиях риска, производится с помощью экономико-математических методов.

При принятии решений, связанных с риском, как правило, увеличивается значение фактора времени. Нехватка времени приводит к попыткам ускорить принятие решения, что, в свою очередь, порождает ошибки и создает условия, благоприятные для появления перестраховочных или авантюристических решений.

В качестве важного психологического фактора, влияющего на принятие решения, связанного с риском, выступает деление руководителей на две группы: лиц с внутренней и лиц с внешней стратегией управления. Первые определяют свои успехи или неудачи прежде всего личными качествами – способностями, волей, уровнем интеллекта и т. п. Они обладают большой ответственностью за свои решения. Вторые, напротив, исходят из того, что их поражения и победы зависят главным образом от внешней среды, на которую они не могут воздействовать.

Принятие решений в условиях риска в известной степени зависит от пола руководителя. Несмотря на то, что у более опытных руководителей, как мужчин, так и женщин, готовность к принятию решения в условиях риска ниже, чем у работников с меньшим стажем, определенные различия между ними все же существуют.

Кроме того, следует отметить, что одним из главных факторов в оценке ситуации принятия важных решений очень часто выступает информация, которая зачастую оказывает прямо противоположное действие, и основные причины этому следующие:

- люди принимают ограниченную информацию за исчерпывающую и достаточную;
- люди принимают доступную, имеющуюся в их распоряжении, информацию за информацию действительно значимую в данном случае;
- люди не сознают значимость имеющейся информации;
- владея необходимой и достаточной информацией, люди применяют неверные методы для ее оценки;
- люди склонны видеть закономерность там, где в действительности имеет место случайность.

Целенаправленный поиск решения представляет собой чередование двух основных процедур: генерирования (выдвижения в пределах одного шага различных способов решения) и ограничения (оценки полученных результатов с точки зрения их приемлемости как решения).

Оценка приемлемости полученных результатов осуществляется за счет:

- знания законов, связывающих элементы проблемы;
- прошлого опыта;
- построения иерархической системы решений.

Основными правилами риск-менеджмента являются:

- Нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;
- Надо думать о последствиях риска;
- Нельзя рисковать многим ради малого;
- Положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения;
- При наличии сомнений принимаются отрицательные решения;
- Нельзя думать, что всегда существует только одно решение. Возможно, есть и другие.

## **ТЕМА 10. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ РИСКА**

Вопросы, рассматриваемые в данной теме:

1. Этапы управления в условиях риска.
2. Пути и средства разрешения хозяйственных ситуаций в условиях неопределенности и риска.
3. Классификация методов снижения хозяйственных рисков.

### **1. Этапы управления в условиях риска**

Для достижения целей менеджмента риска необходимо разрабатывать на каждом конкретном предприятии систематизированную процедуру управления в области риска. Отличительная особенность данной процедуры состоит в том, что решать риск-проблему приходится с учетом возможных последствий, связанных с угрозой здоровьем людей, ущербом имуществу, потерей дохода, неблагоприятным влиянием на окружающую среду. Следовательно, в отличие от других решаемых проблем управление в условиях риска всегда должно быть нацелено на существование угрозы потерь.

Процесс управления в условиях возникновения риска включает следующие взаимозависимые этапы.

1. Определение предмета хозяйственного риска и перечня объектов, последствия от рискованного функционирования которых необходимо знать.
2. Установление числа субъектов, участвующих непосредственно или косвенно в реализации рискованного проекта, и уточнение их возможных действий или проявление вариантов бездействия.



3. Изучение характерных элементов хозяйственного риска, выражающихся в отклонениях от благоприятных природно-экономических условий, заданных параметров, принятых норм и правил, допусков, технических условий, стандартов, регламентов.

4. Оценка форм проявления и вероятностных последствий для характерных элементов хозяйственного риска.

5. Контроль и финансирование рискованных проектов с учетом альтернативного использования ресурсов, разносторонности объектов инвестирования, ориентации на прогрессивные технологии, новаторские приемы, ноу-хау, новые организационно-управленческие методы.

6. Систематизация и реализация различных возможностей, включая ведение переговоров в отношении страхования рисков.

Упрощенная блок-схема процесса управления риском приведена на рис. 10.1.

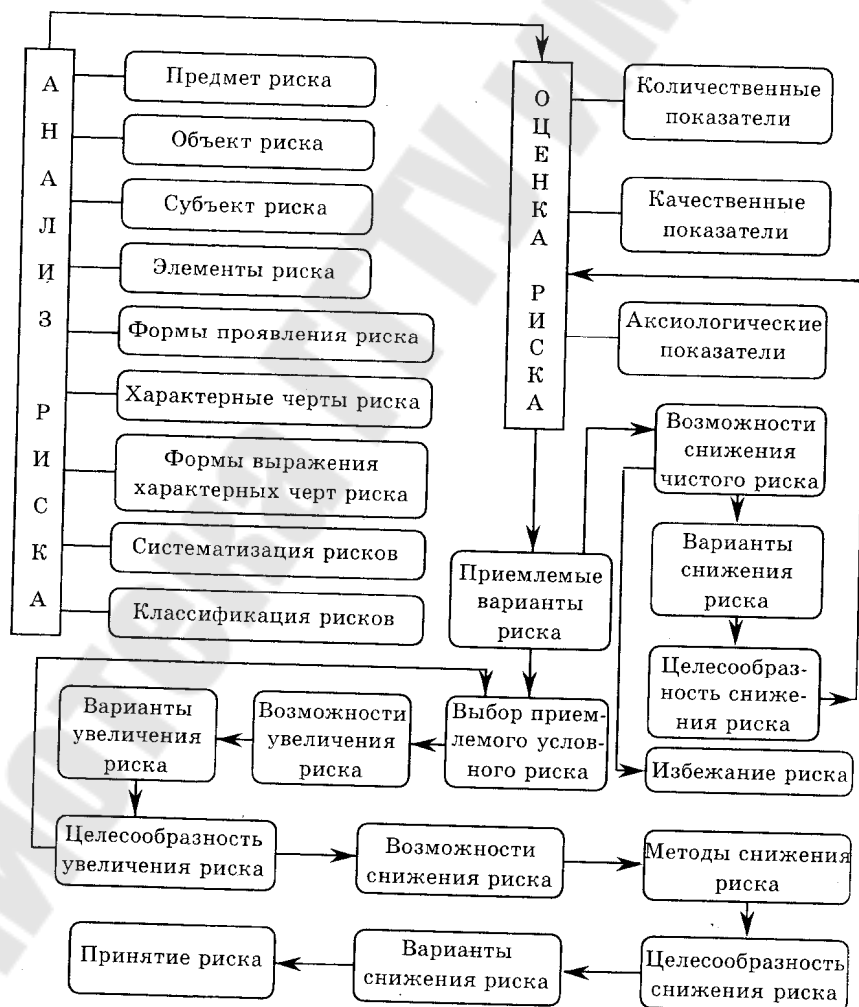


Рис. 10.1 – Общая схема процесса управления рисками

Сама по себе общая схема управления рисками не может в полной мере отражать все способы действий как отдельного менеджера, так и всей управленческой команды предприятия. Каждый принятый вариант решения содержит элементы риска, поскольку выбор лучшей альтернативы осуществляется с учетом баланса между выгодами и потерями применительно к каждой конкретной хозяйственной ситуации и не может быть универсальным. Наиболее приемлемый уровень управленческих решений и действий в условиях риска должен определяться и постоянно корректироваться в процессе практической реализации любого хозяйственного проекта.

## **2. Пути и средства разрешения хозяйственных ситуаций в условиях неопределенности и риска**

Управленческие решения принимаются в условиях неопределенности, когда в полной мере невозможно оценить вероятностные исходы при реализации альтернативных вариантов хозяйственной деятельности. Подобные ситуации возникают чаще всего в быстро меняющейся предпринимательской среде, при нарушении установившихся закономерностей из-за влияния новых или сложных факторов.

Сталкиваясь с неопределенностью и риском, менеджер может использовать два подхода для разрешения сложных хозяйственных ситуаций. В одном случае необходимо попытаться получить более расширенную информацию и на основе построения матрицы логической основы поиска решений через систему эвристик осуществить перевод вероятностной информации в достоверную. Это позволит уменьшить степень новизны и сложности проблемы, когда конкретная возможность развития событий, явлений, процессов может быть представлена для рассмотрения на основе интуиции и мышления по аналогии не только членов управленческой команды, но и экспертов по конкретной сфере деятельности. Организация поиска выхода из тупиковой хозяйственной ситуации должна быть направлена на устранение дезорганизационных моментов с учетом тенденций в отрасли и меняющихся факторов предпринимательской среды, рыночного спроса на продукцию или услуги.

Второй подход основывается на решениях и действиях в точном соответствии с прошлым опытом и наиболее применим в случаях отсутствия достаточного времени на сбор и обработку дополнительной информации. Однако такие решения принимаются на основе здравого

смысла, который реализуется в полной мере крайне редко. Обусловлено это тем, что даже наиболее эффективные в прошлом бизнес-процессы могут содержать искаженную информацию из-за применяемых мер по охране коммерческой тайны, привязки технологических решений к конкретной технической проблеме, больших амбиций конкурирующих сторон, ломки установившихся взглядов на решаемые проблемы. Следовательно, данный подход с ориентацией на прошлый опыт может привести к тому, что управленческая команда упустит новые альтернативы.

Важнейшим фактором успешной реализации не известных ранее возможностей технологических решений в бизнес-процессах, осуществляемых в условиях неопределенности и риска, выступает реинжиниринг. Основными тенденциями реинжиниринга в менеджменте риска являются не только ориентация на хозяйственный процесс с большими амбициями, позволяющими ломать устоявшиеся правила, но и использование новых информационных технологий, дающих возможность по-новому оценить хорошо известную структуру экономической деятельности и создать все предпосылки для разрешения ситуаций в условиях неопределенности действия отдельных факторов предпринимательской среды.

**Рекомендации**, которые могут помочь уменьшить производственно-логистические риски предприятия.

- Стратегическое мышление;
- Расширение внутрикорпоративной кооперации;
- Разработка оптимального соотношения рисков;
- Нельзя игнорировать риски только потому, что дать им количественную оценку невозможно.

### **3. Классификация методов снижения хозяйственных рисков**

Результатом проведения оценки рисков является составленный реестр и карта рисков. На первичной карте практически всегда существуют неприемлемые риски, в отношении которых должны быть проведены конкретные мероприятия (меры), чтобы сделать их приемлемым.

На практике применяется множество способов управления рисками, возможности применения которых зависят от конкретных экономических условий, специфики деятельности предприятия и присутствующих ему видов рисков.

Общая система управления рисками предприятия (организации) включает следующие методы:

1. Уклонение:

- отказ от ненадежных партнеров;
- отказ от рискованных проектов;
- отказ от хозяйственных рисков;
- поиск гарантов.

2. Локализация:

- создание венчурных предприятий;
- создание специальных отделов.

3. Диссипация:

- диверсификация деятельности;
- диверсификация сбыта и поставок;
- диверсификация инвестиций;
- распределение ответственности;
- распределение риска во времени.

4. Компенсация:

- стратегическое планирование;
- прогнозирование внешней обстановки;
- мониторинг макросреды;
- создание резервов (самострахование);
- целенаправленный маркетинг.

Кроме того, в зависимости от того, происходит ли изменение характеристик риска, выделяют:

- Регулирование риска;
- Финансирование риска.

К регулированию риска относятся методы, в результате которых происходит целенаправленное изменение таких характеристик риска как вероятность, последствия или разброс возможных исходов. Финансирование риска предусматривает только покрытие (компенсацию) последствий реализации риска, без изменения его свойств. Данная компенсация возможна за счет собственных средств. Тогда она называется удержанием риска. Иногда существует также возможность договориться с другим субъектом о его участии в возмещении убытков от реализации риска. Такой подход означает передачу риска в целях финансирования.

В большинстве случаев при управлении рисками обычно комбинируют различные методы обработки. Они могут заменять друг друга или сочетаться между собой. В отношении одного и того же риска могут одновременно или последовательно применяться несколько разных методов.

**Уклонение** (*избегание, избежание, исключение*) **риска** - метод обработки риска, позволяющий субъекту полностью избежать возможности реализации риска. Предполагает исключение рискованных ситуаций из производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Если субъекту удастся применить этот метод, то в отношении данного риска не требуется никаких других мероприятий по обработке. Этот риск перестает для него существовать.

Принимая решение об отказе от риска, необходимо обратить внимание на следующие аспекты:

- возможно ли полностью избежать риска (для малых фирм это маловероятно);
- как соотносятся предполагаемая прибыль и убытки (прибыль может оказаться значительно выше возможных потерь. В этом случае данный метод не используется);
- приводит ли отказ от одного риска к возникновению других (так, отказ от риска, связанного с авиаперевозками, может повлечь риск, вызванный железнодорожными или автомобильными перевозками)?

К этой же группе методов управления риском относятся все действия, когда ответственность переносится на третье лицо. Для этого осуществляется лимитирование, поиск гарантов или страхование предпринимательского риска, к которому также можно отнести хеджирование (отношения по защите имущественных интересов лица при наступлении страхового случая за счет страховых взносов (страховых премий)).

**Локализация риска** применяется исключительно редко. Она возможна лишь для тех случаев, когда можно четко идентифицировать источники риска. Наиболее опасные участки производственного процесса локализуются, и над ними устанавливается контроль, снижается уровень финансового риска.

В самых простых случаях для локализации риска создается специализированное подразделение в структуре компании, которое осуществляет реализацию проекта. В более сложной ситуации возможно создание отдельных юридических лиц - венчурных компаний. Таким образом, наиболее рискованная часть проекта остается в пределах автономной организации, но сохраняется возможность слияния научного и технического потенциалов венчурной компании и материнского предприятия.

Один из основных приемов **диссипации (распределения)** заключается в распределении общего риска путем объединения с другими заинтересованными участниками.

Выделяют четыре основные интеграции:

- 1) *вертикальная регрессивная (обратная) интеграция* предполагает объединение с поставщиками;
- 2) *вертикальная прогрессивная (прямая) интеграция* подразумевает объединение с посредниками, образующими дистрибьюторскую сеть по сбыту продукции предприятия;
- 3) *горизонтальная интеграция* предполагает объединение с конкурентами; обычно такие ассоциации создаются с целью согласования ценовой политики, разграничению зон хозяйствования, каких-либо совместных действий;
- 4) *круговая интеграция* - это объединение организаций, осуществляющих разные виды деятельности, для достижения совместных стратегических целей;

Другая разновидность методов диссипации риска - это *диверсификация*.

**Методы компенсации** относятся к упреждающим методам управления (управление по возмущению). Наиболее эффективным их них является *стратегическое планирование*.

К **внутренним методам** снижения предпринимательских рисков, в первую очередь, относятся проверка партнеров, составление бизнес-плана и тщательный подбор персонала.

## **ТЕМА 11. ПРЕДВИДЕНИЕ ФОРС-МАЖОРНЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ И УПРАВЛЕНИЕ ЧИСТЫМИ РИСКАМИ**

Вопросы, рассматриваемые в данной теме:

1. Приемы управления чрезвычайными ситуациями природного, техногенного и экологического характера.
2. Компенсация ущерба субъектов хозяйствования при проявлении форс-мажорных обстоятельств.
3. Экологический менеджмент в системе управления риском.

### **1. Приемы управления чрезвычайными ситуациями природного, техногенного и экологического характера**

По одной из классификаций к чрезвычайным ситуациям внешней среды относятся ситуации техногенного, природного и экологического характера (табл. 11.1).

Таблица 11.1 - Классификация чрезвычайных ситуаций

Техногенного характера	Природного характера	Экологического характера
1.1. Транспортные аварии (катастрофы)	2.1. Геофизические опасные явления	3.1. Чрезвычайные ситуации, связанные с изменением состояния суши
1.2. Пожары, взрывы	2.2. Геологические опасные явления	3.2. Чрезвычайные ситуации, связанные с изменением состава и свойства атмосферы
1.3. Аварии, связанные с выбросом сильнодействующих ядовитых веществ	2.3. Метеорологические и агрометеорологические опасные явления	3.3. Чрезвычайные ситуации, связанные с изменением состояния гидросферы
1.4. Аварии с выбросом радиоактивных веществ	2.4. Морские гидрологические явления	3.4. Чрезвычайные ситуации, связанные с изменением биосферы
1.5. Аварии с выбросом биологически опасных веществ	2.5. Гидрологические опасные явления	
1.6. Подземное обрушение зданий	2.6. Природные пожары	
1.7. Аварии на электроэнергетических системах	2.7. Инфекционная заболеваемость людей	
1.8. Аварии на коммуникационных системах жизнеобеспечения	2.8. Инфекционная заболеваемость сельскохозяйственных животных	
1.9. Аварии на очистных сооружениях	2.9. Поражение сельскохозяйственных растений болезнями и вредителями	
1.10. Гидродинамические аварии		

Цели управления в чрезвычайных ситуациях: предотвращение причин их возникновения, предотвращение самих экстремальных ситуаций и смягчение, максимальное ослабление их последствий.

Учитывая неспособность влияния предприятия (организации) на факторы внешней среды, то есть на возможность предотвращения причин и собственно ситуаций, их форс-мажорный характер, интерес представляет третья стратегия — смягчение последствий — которая подразумевает максимальное возможное ослабление всех последствий ситуациями природного, техногенного и экологического характера.

Таким образом, управление риском при возникновении чрезвычайных ситуаций представляет собой основанную на оценке риска целенаправленную деятельность по реализации наилучшего из возможных способов уменьшения рисков до приемлемого уровня при заданных ограничениях на ресурсы и время.

Эта деятельность основывается на системном подходе для принятия решений, выработки процедур и осуществления практических мер в случаях возникновения чрезвычайных ситуаций.

Экономические механизмы управления рисками чрезвычайных ситуаций представляют собой правовые, методические, организационные, технологические методы, приемы и порядки применения экономических средств для регулирования уровня безопасности, а также воздействия на экономические процессы, связанные с предупреждением и ликвидацией чрезвычайных последствий.

К возможным приемам управления рискованными ситуациями относятся:

- устранение риска;
- ограничение риска;
- признание риска;
- переуступка риска.

В чрезвычайных ситуациях техногенного и экологического характера, вероятность возникновения которых в Республике Беларусь максимальна, являются приемлемыми все указанные методы управления рисками; природного – признание и переуступка риска и, в некоторых ситуациях – устранение и ограничение риска.

Для периодически повторяющихся техногенных, природных и экологических явлений чрезвычайного характера обоснованными являются признание чистого риска потерь и создание дополнительных материально-денежных ресурсов для самострахования или переуступка риска страховым компаниям.



## 2. Компенсация ущерба субъектов хозяйствования при проявлении форс-мажорных обстоятельств

Экономические последствия чрезвычайной ситуации представляют собой совокупный ущерб, понесенный людьми, организациями, государством и т.д. в результате возникновения чрезвычайной ситуации, а также возникшую необходимость затрат, не связанных с компенсацией ущерба (необходимые затраты в после ликвидационный период).

Основным современным способом возмещения ущерба является страхование рисков и ответственности.

С учетом характера сил и средств, привлекаемых к ликвидации аварий, их делят на:

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

Основной составляющей критерия полезности страховых операций для субъектов, объектов территорий, прилегающих к техногенному источнику чрезвычайных ситуаций, является минимум суммарных расходов на осуществление страховой защиты и максимум выгоды страховым компаниям от их организации. Страховые операции по возмещению социально-экономического и экологического ущерба от чрезвычайных ситуаций техногенного характера должны учитывать специфику регионов, осуществляться не только на прочной местной, региональной или государственной законодательной базе, но и при необходимости на межгосударственной, международной правовой основе.

Страховать проекты, представляющие опасность глобального характера, должна транснациональная компания (страховой пул), поскольку только она может охватить все звенья технологической цепи страхования, а именно:

- ◆ *риск-менеджмент* — консультативная деятельность по вопросам безопасности населения, субъектов хозяйствования, экологии;

- ◆ *аквизицию* — поиск, привлечение клиентуры, налаживание долгосрочных связей с ней;
- ◆ *андеррайтинг* — отбор, оценка и принятие рисков по прямому страхованию, страхованию через представителей и агентов, дочерние, смешанные и национальные компании в других странах;
- ◆ *перестрахование*;
- ◆ *аварийное комиссарство* — точная оценка сложных страховых случаев;
- ◆ *рассмотрение и оплата страховых претензий*.

Риски более ограниченных техногенных аварий, а также чрезвычайные природные и экологические ситуации местного, объектового и частного характера могут страховаться отдельными страховыми компаниями, специализирующимися в той или иной области или в определенном звене технологической цепи страхования. Однако и здесь крайне важно создать хорошо отлаженную систему прогнозирования и предупреждения чрезвычайных ситуаций. У каждого региона своя специфика как техногенного, так и природного, экологического характера. Риски очаговых или масштабных эпидемий, эпизотий, эпифитотий контролируются с помощью профилактики и устранения или ограничения рискованных ситуаций. Признание или переуступка данных рисков потерь ни в коем случае не допускается.

### **3. Экологический менеджмент в системе управления риском**

В ресурсосбережении и охране среды обитания человека возрастающую роль играет экологический менеджмент, направленный на сохранение не только экономических, но и экологических издержек. В любом обществе проблема загрязнения окружающей среды обостряется, если людям позволено пренебрегать значительными издержками. Важно создать устойчивую базу, чтобы минимизировать экологические издержки, связанные с достижением целей в условиях риска.

Фактически, вся система управления природоохранной деятельностью, как построенная в соответствии с ISO-14001, так и построенная в соответствии с личным пониманием этой системы конкретным исполнителем, имеет в себе элементы системы управления рисками.

Цель экологического менеджмента, по сути, заключается в повышении конкурентоспособности предприятия (организации) в области охраны окружающей среды.

Пренебрежение экологическим менеджментом может привести к различного рода негативным последствиям, среди которых можно выделить, например:

- ухудшение репутации предприятия (организации) в глазах общественности, государства, партнеров, заказчиков и т.д., за счет имиджа «грязного» производства. Впоследствии это может повлечь за собой финансовые потери за счет, например, сокращения рынка сбыта продукции;

- финансовым потерям за счет штрафов, исков и т.д., за счет неполучения ожидаемой «экологической» прибыли.

Система управления экологическими рисками должна быть частью корпоративной системы управления рисками. В ней должны быть задействованы все структуры управления. В противном случае, самого факта выделения и оценки рисков будет недостаточно, для эффективного ими управления.

Кроме того, система управления экологическими рисками должна функционировать совместно с системой управления деятельностью в области охраны окружающей среды.

В настоящее время на предприятиях создают систему управления окружающей средой. В терминологии под **системой управления окружающей средой (СУОС)** подразумевают часть общей системы административного управления, включающей в себя организационную структуру, планирование, ответственность, методы, процедуры, процессы и ресурсы, необходимые для разработки, внедрения, реализации, анализа и поддержания экологической политики.

**Экологическая политика** - это заявление организации о своих намерениях и принципах, которое служит основанием для действия и установления целевых и плановых экологических показателей, обеспечивающих достижение требуемой экологической эффективности.

## **ТЕМА 12. СТРАХОВАНИЕ И САМОСТРАХОВАНИЕ РИСКОВ**

Вопросы, рассматриваемые в данной теме:

1. Сущность, содержание и виды страхования рисков.
2. Организационная структура страхования хозяйственных рисков.
3. Виды страхового покрытия рисков.
4. Финансирование риска при удержании риска возможных потерь на предприятии.
5. Передача риска без страхования через договорные соглашения.

## 1. Сущность, содержание и виды страхования рисков.

**Страхование** – это отношение по защите имущественных интересов хозяйствующих субъектов и граждан при наступлении определенных событий (страховых случаев) за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов (страховых премий).

Страхование является одним из элементов производственных отношений. Оно связано с возмещением материальных потерь, что служит основой для непрерывности и бесперебойности процесса воспроизводства.

Страхование выполняет четыре функции: рисковая, предупредительная, сберегательная, контрольная.

Содержание *рисковой функции* страхования выражается в возмещении риска. Рисковая функция страхования является главной, так как страховой риск как вероятность ущерба непосредственно связан с основным назначением страхования по возмещению материального ущерба пострадавших.

Назначением *предупредительной функции* страхования является финансирование за счет средств страхового фонда мероприятий по уменьшению страхового риска.

Содержание *сберегательной функции* страхования заключается в том, что при помощи страхования сберегаются денежные суммы.

Содержание *контрольной функции* страхования выражается в контроле за строго целевым формированием и использованием средств страхового фонда.

Риск в страховании, в первую очередь, следует рассматривать как конкретное явление или совокупность явлений (событие или совокупность событий), при наступлении которых производятся выплаты из ранее образованного централизованного страхового фонда в натурально-вещественной или денежной форме.

Целью предпринимательской деятельности являются получение прибыли, увеличение вложенного в предприятие (дело) капитала. Поэтому большое значение приобретает страхование на случай возможной потери ожидаемой прибыли.

Все причины, вызывающие потери (недополучение) прибыли, можно разделить на две группы:

1) Нарушение процесса производства при наступлении стихийных бедствий, аварий и других аналогичных событий.

2) Изменение рыночной конъюнктуры, изменение или ухудшение контрактов со стороны поставщиков или потребителей продукции (услуг) и т.п.

Обе эти группы факторов должны находиться в сфере страхования.

Среди страхования предпринимательских рисков можно выделить:

- 1) Страхование на случай потери дохода (страхование от перерывов в производстве).
- 2) Страхование рисков новой техники и технологии.
- 3) Страхование биржевых и валютных рисков.
- 4) Страхование коммерческих и финансовых рисков.

Недостаточный опыт предприятия в области страхования своих рисков может привести к таким последствиям:

- неадекватный выбор метода страхования (например, когда принято ошибочное решение о том, что небольшая франшиза даст значительную экономию на уменьшении страховых премий);
- неверное определение объема ответственности страховщика;
- недострахование;
- чрезмерное страхование.

В целом преимущества использования страхования как механизма управления риском сводятся к следующим факторам:

- привлечение страхового капитала для компенсации убытков предприятия;
- снижение неопределенности в финансовом планировании деятельности предприятия;
- высвобождение денежных средств для более эффективного использования;
- сокращение затрат на управление риском путем использования опыта страховых экспертов для оценки и управления риском.

Основными сдерживающими факторами развития страхового рынка Республики Беларусь являются:

- замедление темпов роста экономики в 2008–2009 годах;
- относительно высокий уровень инфляции;
- нестабильное финансовое состояние организаций, а также относительно невысокий уровень доходов населения;
- преимущественная компенсация государством ущерба, причиненного различными природными и техногенными катастрофами, вне зависимости от наличия договора страхования;

- существующие традиции и отсутствие стимулов к страхованию;
- налогообложение.

Причины, тормозящие развитие рынка агрострахования:

Со стороны страховых компаний:

- Недоработки в нормативной базе
- Высокие риски
- Высокая трудоемкость
- Отсутствие единого порядка расчета стоимости страхового тарифа
- Отсутствие достоверной информации относительно объекта страхования
- Нехватка средств у сельхозпроизводителей
- Предвзятое отношение к страховым компаниям
- Отсутствие массового спроса на эту услугу

Со стороны сельхозпроизводителей:

- Высокие тарифы
- Недостаток свободных оборотных средств
- Низкая рентабельность бизнеса
- Отсутствие здоровой конкуренции между страховыми компаниями
- Объем господдержки не всегда ясен
- Отсутствие информации о программах страхования и тарифах.

## **2. Организационная структура страхования хозяйственных рисков**

Страхование как экономическая категория включает следующие элементы: рисковые обстоятельства, ситуация риска, стоимость (оценка) объекта страхования, страховое событие, страховая сумма, страховой взнос, страховой случай, ущерб (убыток) страхователя, страховая выплата. Взаимосвязь между этими элементами образует организационную структуру страхования.

Любой риск можно представить в виде совокупности объективных и субъективных рисковых обстоятельств.

**Оценка стоимости риска** представляет собой определение вероятности наступления события, на случай которого проводится страхование, и его последствий, выраженных в денежной форме.

Рисковые обстоятельства являются условиями реализации риска. На основании рисковых обстоятельств исчисляется страховой взнос.

Страховщик при определении страхового взноса учитывает результаты анализа конкретной ситуации риска через систему скидок и надбавок (накидок) к исчисленному страховому взносу для базовой совокупности рискованных обстоятельств. Скидки и надбавки могут устанавливаться в процентах или фиксированной сумме к страховому взносу.

Рисковые обстоятельства позволяют оценить вероятность страхового события. Под страховым событием понимается вероятность причинения ущерба объекту страхования. Предполагаемое событие, на случай наступления которого проводится страхование, представляет собой страховой риск.

Рисковые обстоятельства приводят к реализации риска. Реализация риска означает наступление страхового случая.

**Страховым случаем** является совершившееся событие, предусмотренное договором страхования или законом, с наступлением которого возникает обязанность страховщика произвести страховую выплату страхователю, застрахованному лицу, выгодоприобретателю или иным третьим лицам.

В процессе составления договора страхования оценивается действительная стоимость объекта страхования, т.е. **страховая стоимость** объекта страхования.

Определение страховой стоимости имущества представляет собой страховую оценку. Стоимость имущества, принимаемая для целей страхования, также называется страховой оценкой.

Страховая стоимость объекта является основой для расчета страховой суммы.

**Страховой суммой** является определенная договором страхования или установленная законом денежная сумма, исходя из которой устанавливаются размеры страхового взноса и страховой выплаты.

Со страховой суммы страхователь платит страховщику страховой взнос.

**Страховой взнос** представляет собой плату за страхование, которую страхователь обязан внести страховщику в соответствии с договором страхования или законом.

Нанесенный страхователю в результате страхового случая материальный ущерб представляет собой страховой ущерб. **Страховой ущерб** включает два вида убытков: прямые убытки и косвенные убытки.

Прямой убыток означает количественное уменьшение застрахованного имущества (гибель, повреждение, кража) или снижение его стоимости (т.е. обесценение его) при сохранении материально-вещевой формы, произошедшее вследствие страхового случая. В сумму прямого убытка включаются также затраты, производимые страхователем для уменьшения ущерба, спасения имущества и приведения его в надлежащий порядок после стихийного бедствия или другого страхового случая.

Косвенный убыток означает ущерб, являющийся следствием гибели (повреждения) имущества или невозможности его использования после страхового случая. Косвенный убыток является производным от прямого убытка и выступает в виде неполученного дохода из-за перерывов в производственно-торговом процессе вследствие разрушения здания, оборудования, гибели предметов труда, а также в виде дополнительных затрат, необходимых для налаживания производственно-торгового процесса.

При наступлении страхового случая возникает обязанность страховщика произвести страховую выплату страхователю, застрахованному лицу, выгодоприобретателю или иным третьим лицам.

Система страховой ответственности обуславливает соотношение между страховой суммой застрахованного имущества и фактическим убытком, т.е. степень возмещения возникшего ущерба.

### **3. Виды страхового покрытия рисков**

**Страховое покрытие** – совокупность страховых случаев, предусмотренных законом или договором страхования, при наступлении которых страховщик производит выплату страхователю за счет средств страхового фонда.

**Объем страхового покрытия (ответственности)** – перечень конкретных событий, при наступлении которых страховщик производит выплату страхователю за счет средств страхового фонда. Объем страхового покрытия состоит из такого перечня опасностей, которые характерны для конкретных объектов страхования.

**Исключенные риски** – перечень рисков, исключенных из объема страховой ответственности страховщика. Указываются в договоре страхования.

При выборе страхового покрытия необходимо сравнить условия страхования рисков различными страховыми компаниями, границы



покрытия ущерба, пределы возмещения убытков, величина премии и т.д.

Условия страхования рисков должны быть изучены в строгой последовательности покрываемых убытков, находящихся в разных областях потерь, а именно: покрываемых убытков по ущербу недвижимости или гражданской ответственности, покрываемых ущербов физическим лицам, покрываемых потерь мест расположения объектов и периода покрытия.

Если предприятие заинтересовано прежде всего в обеспечении собственной безопасности и не испытывает при этом нехватки финансовых средств, то оно может заключить договор страхования от всех рисков. При ограниченных финансовых возможностях предприятия можно застраховаться только от наиболее критичных для предприятия рисков. Для определения перечня рисков, которые предприятию необходимо будет уменьшить за счет страхования, необходимо выяснить какие неблагоприятные факторы причиняли наибольший ущерб в прошлом. Как правило, к наиболее значимым рискам для большинства предприятий относятся пожар, прорыв сетей водоснабжения, кражи, а также стихийные бедствия, которые характерны для той местности, где расположено предприятие.

В объем страхового покрытия могут входить следующие риски:

- изменения в валютном законодательстве, которые могли бы препятствовать инвесторам осуществлять деятельность согласно ранее обусловленной программе;
- принятие законодательства, которое лишало бы права владения землей, принадлежащей предприятию;
- введение законодательства в области налогообложения, которое препятствовало бы дальнейшему капиталовложению или прибыльному ведению дела;
- военные действия, гражданские волнения и социальные беспорядки, повлекшие за собой причинение ущерба имущественным интересам инвестора и др.

#### **4. Финансирование риска при удержании риска возможных потерь на предприятии**

Сохранение риска в существующем состоянии означает либо отказ от любых воздействий, направленных на компенсацию ущерба (без финансирования), либо создание специальных резервных фондов (фондов самострахования), из которых будет производиться возме-

щение убытков при наступлении неблагоприятных событий. Последний подход воздействия на риск получил название **самострахование**.

**Самострахование** - метод управления риском, предусматривающего создание предприятием собственных резервов для компенсации убытков при непредвиденных ситуациях. Внутренний резервный фонд носит название фонда риска.

Самострахование становится необходимым в следующих случаях:

-очевидна экономическая выгода от его использования по сравнению с другими методами управления риском;

-невозможно обеспечить требуемое снижение или покрытие рисков предприятия в рамках других методов управления риском или же организация вынуждена это делать, так как ей не удалось ни полностью уклониться от риска, ни передать риск кому-то другому. Данное удержание называют вынужденным осознанным.

В ряде случаев руководство может просто не знать о существовании конкретного риска или неверно оценивать риск. Если этот риск реализуется, организации придется нести на себе его последствия. Такое удержание можно назвать неосознанным удержанием по неведению.

При принятии решения об удержании риска необходимо учитывать характеристики самого риска (его уровень и, прежде всего, тяжесть последствий) и возможности организации по удержанию риска.

**Способность предприятия по удержанию риска** зависит от следующих факторов:

а) финансовые возможности организации, которые определяют, какие случайные убытки она может выдержать, не ставя под сомнение достижение стратегических целей;

б) отношение (терпимость, толерантность) руководства к риску, характеризующее его способность сохранять психологическое спокойствие в рискованной ситуации и, в частности, в случае удержания риска;

в) наличие возможностей у фирмы для уклонения или передачи риска, и стоимость этих альтернативных вариантов, которая определяет экономическую целесообразность удержания;

г) способность организации управлять оставленными на собственном удержании рисками, в т.ч. способность осуществить их уменьшение и сегрегацию (диверсификацию), а также способность

эффективно управлять расходами по регулированию и финансированию риска.

д) законодательные ограничения относительно рисков, оставляемых на собственном удержании (если они есть).

Финансирование риска в узком смысле - предусмотрение и (или) формирование источников средств для покрытия наступивших случайных убытков.

Важнейшим условием для эффективного использования самострахования как метода защиты от рисков является адекватное определение размера фонда риска – он должен соответствовать возможностям предприятия и его потребностям. Чтобы принять правильное решение о размере фонда риска, предприятие должно учесть следующие моменты:

- приемлемый для себя уровень сохранения риска;
- размеры фонда, достаточные для обеспечения компенсаций потерь от сохраненного риска;
- временной масштаб накопления и функционирования фонда риска.

Покрытие случайных убытков организации может осуществляться за счет различных источников. По отношению к предприятию данные источники можно условно разделить на внутренние и внешние. Внутренние - источники, которые создаются и/или контролируются (управляются) самой организацией (группой компаний).

#### **Варианты финансирования риска при удержании**

Финансирование риска при удержании осуществляет за счет внутренних источников организации. В качестве таких источников могут использоваться:

1. текущие доходы;
2. резервы (выделенные или не выделенные в виде отдельных фондов);
3. заемные средства.

#### **Финансирование риска за счет текущих доходов**

Этот вариант финансирования подходит для случайных убытков, которые не смогут серьезно ухудшать результаты текущего отчетного периода.

Применимость данного варианта серьезно зависит от оборотов фирмы, планов ее развития, долговой нагрузки, наличия сезонных колебаний поступлений и расходов.

#### **Финансирование за счет резервов**

Одним из основных способов такого финансирования является использование специально создаваемых фондов. Организация создает у себя такой фонд и производит туда отчисления, пока не будет сформирован резерв, достаточный, по мнению руководства, для покрытия возможных случайных убытков. Средства фонда обычно инвестируются в стабильные финансовые инструменты, имеющие достаточно высокий уровень ликвидности, чтобы иметь возможность достаточно быстро реализовать их и покрыть возможные случайные убытки.

Несмотря на достаточную простоту данного варианта финансирования, он имеет целый ряд недостатков, серьезно ограничивающих его применение.

Во-первых, крупный убыток может наступить до того, как резерв будет сформирован в достаточном объеме.

Во-вторых, трудно рассчитать необходимый размер фонда.

Кроме указанных технических сложностей иногда имеет место управленческие проблемы. Некоторые руководители рассматривают подобные фонды как "неработающие" на благо фирмы и пытаются использовать их для целей, не связанных с финансированием рисков. Риск-менеджерам бывает трудно защищать резервы от подобного нецелевого использования. В итоге на момент наступления случайного убытка фонд может оказаться полностью или частично израсходованным на другие цели и не сможет выполнить своей основной функции покрытия данного убытка.

#### Финансирование за счет заемных средств

##### **Подходы к финансированию риска за счет заемных средств.**

1. Возможность выделения кредитной линии или иного механизма кредитования, который будет задействован, если риск реализуется, а также размер будущего возможного кредита оговаривается с потенциальным кредитором до наступления убытка. Но реальные последствия могут оказаться тяжелее, и компании потребуется поиск других источников финансирования, чтобы покрыть убытки, превышающие полученный заем.

2. Получение кредита после того, как риск реализуется. Существует вероятность того, что в результате реализации риска платежеспособность фирмы будет сильно подорвана. Организации, к которым она обратится за кредитом, не будут ей доверять, и фирма просто не сможет получить столь необходимые средства, либо условия кредитования окажутся для нее неприемлемыми.

Заемные средства - это внешний источник. Однако, финансирование риска за счет заемных средств - это передача риска, так как заем предоставляется на полностью возвратной основе. Компания сама покрывает все возникшие убытки, просто изменяется порядок их оплаты.

Преимущества самострахования можно разделить на две группы: экономические и управленческие.

Экономические преимущества состоят в следующем:

-экономия на страховых премиях, позволяющая снизить затраты и увеличить прибыль;

-получение дополнительного дохода на капитал при отказе от уплаты страховых премий за счет инвестирования сохраненных средств;

-экономия за счет более тщательного анализа прошлых убытков.

С точки зрения эффективности менеджмента самострахование также обладает определенными преимуществами. Они связаны с увеличением гибкости управления риском, сохранением контроля над денежными средствами и большим контролем за качеством дополнительного сервиса.

К недостаткам самострахования следует отнести дополнительные организационные затраты, недооценку уровня возможного риска, воздействие инфляции на фонд риска.

## **5. Передача риска без страхования через договорные соглашения**

Меры по передаче риска означают передачу ответственности за него третьим лицам при сохранении существующего уровня. Помимо страхования, различного рода финансовых гарантий и поручительств передача риска может быть также осуществлена путем внесения в текст документов (договоров, торговых контрактов и др.) специальных оговорок, уменьшающих собственную ответственность при наступлении непредвиденных событий или передающих риск контрагенту.

Разделяют два основных варианта передачи риска:

1. передача в целях регулирования риска;
2. передача в целях финансирования риска

При передаче риска в целях регулирования другой (принимающей) стороне, как правило, передается сама возможность наступления неблагоприятного случайного события. Чаще всего это происходит

путем передачи объекта или процесса, с которым связано существование риска. В результате, если риск реализуется, убытки (а, следовательно, и необходимость их покрывать) возникают у принимающей стороны.

При передаче риска в целях финансирования возможность наступления случайного убытка остается у передающей стороны. Однако другая (принимающая) сторона обязуется полностью или частично возместить первой стороне указанные убытки или оплатить их вместо нее.

Передача риска используется, обычно, в случаях, когда:

- а) возможный случайный убыток слишком велик, чтобы оставлять его на собственном удержании;
- б) законом предусмотрена обязанность передать данный риск (или наложен запрет на удержание данного риска);
- в) передача данного риска представляется руководству фирмы наиболее эффективным методом.

Способы передачи риска:

- 1) заключение контрактов;
- 2) организационная форма бизнеса;
- 3) хеджирование.

Выделяют два вида хеджирования:

- хеджирование на повышение.

Оно применяется при необходимости страхования от возможного повышения цен в будущем и связано с покупкой срочного контракта. Покупная цена определяется заранее. Например, цена товара через полгода возрастет. Хеджер покупает срочный контракт по сегодняшней цене, а через полгода в момент покупки товара продает его. Таким образом, он страхует себя от роста цен.

- хеджирование на понижение.

Эта операция связана с продажей срочного контракта. Допустим, цена товара через полгода понизится. Хеджер продает срочный контракт сегодня по высокой цене. Через полгода в момент покупки товара покупает такой же срочный контракт по снизившейся цене. Таким образом, он страхует себя от снижения цены.

Руководители часто совершают ошибки, стремясь максимально избавиться от риска, передавая его другим. При этом возникают ситуации, когда:

- а) риск передается стороне, которая не может эффективно регулировать его;

б) риск передается стороне, которая не может покрыть возможные случайные убытки;

в) риск неоднократно переходит между разными участниками, и становится трудно разобраться, на кого же именно в конечном итоге он ложится.

В результате подобных ошибок общая неопределенность в отношении случайных убытков у передающей стороны только возрастает.

### **ТЕМА 13. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ**

Вопросы, рассматриваемые в данной теме:

1. Общие подходы к оценке эффективности методов управления риском.
2. Экономические критерии эффективности управления риском.
3. Анализ экономической эффективности страхования и самострахования.

#### **1. Общие подходы к оценке эффективности методов управления риском**

Риски могут быть снижены различными способами. В качестве примера, иллюстрирующего многообразие подходов к одной и той же проблеме, рассмотрим ситуацию с управлением рисками крупной промышленной установки. Назначение и принцип ее действия в данном случае не играют особой роли.

Основным опасным событием является авария установки, которая может сопровождаться пожаром, взрывом, повреждением узлов и агрегатов, человеческими жертвами и т.д. Безусловно, в первую очередь должны быть проведены *предупредительные мероприятия по снижению риска*, а также *мероприятия по снижению масштабов возможного ущерба*. Определяются критические с точки зрения надежности узлы и механизмы, пожаро- и взрывоопасные материалы и принимаются меры по повышению безопасности установки. Также устанавливаются различные системы контроля за развитием опасных процессов, датчики задымления, температуры и т.д. Разрабатывается план мероприятий по эвакуации персонала в случае аварии, проводится обучение работников правилам поведения в таких ситуациях.

Ситуация с управлением риском на первом этапе упрощается в связи с тем, что существуют технические нормативы по безопасности

различных машин и устройств, соблюдение которых обязательно для промышленных предприятий. Поэтому относительно несложно определить перечень мероприятий по снижению риска, которые необходимо осуществить в первую очередь.

Однако затем неизбежно встает вопрос о способах дальнейшего понижения уровня риска. И в этом случае проведение дополнительных предупредительных мероприятий уже не кажется очевидным, поскольку все они связаны с определенными затратами. Снижение риска требует внедрения безопасных технологий и материалов, обновления технического парка, улучшения систем контроля и предупреждения, страхование — уплаты страховой премии, самострахование - отчислений в резервный фонд. При этом конечный эффект от данных мер можно оценить по степени компенсации или устранения возможных убытков в будущем. Если соотнести затраты на управление риском и степень снижения будущих убытков, то можно поучить *оценку эффективности мер по управлению риском с экономической точки зрения.*

Можно также оценить *эффективность управления риском с точки зрения обеспечения общей устойчивости* деятельности предприятия. В качестве примера рассмотрим ситуацию, когда организация принимает решение инвестировать средства в повышение надежности и бесперебойности функционирования производственного цеха или промышленной установки. Финансовые мероприятия, такие как страхование, для этих целей подходят больше. Известно, что, начиная с определенного уровня, затраты на прямое снижение риска при помощи организационно-технических мер растут более быстрыми темпами, чем снижается сам риск. Иначе говоря, если повышение надежности устройства с 97 до 98 % требует некоторой суммы  $S$ , то повышение надежности с 98 до 99 % требует затрат уже в несколько раз больше, например,  $2S$ . Стопроцентной надежности, как известно, никогда не достигается, т.е. в этом случае затраты равны бесконечности.

В данной ситуации страхование рисков выглядит более предпочтительной процедурой, поскольку затраты на него обычно пропорциональны объему рисков (при условии их однородности).

Приведенный пример иллюстрирует, что, начиная с определенного уровня снижения рисков, у предприятия возникает проблема *сравнительной оценки* различных методов воздействия на риск и выбора наилучшего из них. Сравнение методов может происходить на основе различных критериев, в том числе и экономических.



## **2. Экономические критерии эффективности управления риском**

Оценка эффективности применения того или иного метода управления риском зависит от критерия, который положен в основу сравнения. Есть два наиболее употребительных подхода к выбору критериев:

- Выбор критического параметра, который не должен выходить за допустимые пределы;
- Экономическая выгода.

В рамках первого подхода различные мероприятия по управлению риском оцениваются исходя из предположения, что все они снижают уровень критического параметра до требуемой величины.

Чисто финансовые механизмы, такие, как страхование и само-страхование, направлены прежде всего на компенсацию последствий неблагоприятных событий. Сравнение их с другими методами управления риском возможно, если в качестве критерия выбран определенный финансовый параметр, например предельный размер убытков, ведущих к разорению предприятия.

Предприятие может получить экономическую выгоду за счет повышения уровня собственной безопасности. В этом случае различные варианты организации мероприятий по управлению риском оцениваются по тому же принципу, что и инвестиционные проекты: вначале определяют затраты, а затем абсолютную прибыль или норму прибыли на единицу затрат.

Применение любого из методов управления риском приводит к перераспределению текущих и ожидаемых финансовых потоков внутри предприятия или финансового проекта. Например, при страховании часть собственных средств отвлекается на уплату страховых взносов. Перераспределение финансовых потоков приводит к изменению стоимости чистых активов предприятия или проекта, рассчитанной с учетом ожидаемых денежных поступлений. Таким образом, в качестве критерия экономической эффективности применения методов управления риском можно использовать оценку их влияния на изменение стоимости предприятия, рассчитанной на начало и конец финансового периода. Для инвестиционного проекта критерием служит влияние методов управления риском на изменение чистой текущей стоимости проекта.

В практическом плане для сравнительной оценки эффективности различных методов управления риском можно воспользоваться

методом их попарного сравнения и затем построить иерархию результатов, основанную на применении выбранных критериев.

### **3. Анализ экономической эффективности страхования и самострахования**

Ключевым фактором в решении вопроса об эффективности страхования является вопрос о приемлемости величины страхового тарифа (стоимости страхования) на данный вид страхования с точки зрения страхователя. Страхователю приходится соотносить выгоды, которые он получает от страхования, с убытками, которые он терпит при уплате страховой премии. Таким образом, вопрос об эффективности страхования решается на основе применения экономических критериев.

Экономическая выгода страховщика заключается в том, что полученных им при подписании договора страховых взносов должно оказаться достаточно, чтобы обеспечить формирование необходимых страховых фондов, окупить затраты на ведение дела и получить прибыль.

Экономическая выгода страхователя заключается в том, чтобы обеспечить себе дополнительный источник денежных средств для компенсации убытков в случае возникновения непредвиденной ситуации и в то же время не отвлекать значительные средства на уплату страховых взносов, поскольку при этом снижаются оборот фондов и прибыльность бизнеса.

Основные подходы к оценке эффективности методов управления риском и оценке эффективности страхования.

#### **1. Метод Хаустона.**

Суть метода заключается в оценке влияния различных способов управления риском на «стоимость предприятия» (value of organization). Стоимость предприятия можно определить через стоимость его свободных активов. Свободные (или чистые) активы предприятия – это разность между стоимостью всех его активов и обязательств. Решения по страхованию или сохранению риска изменяют стоимость предприятия, поскольку затраты на эти мероприятия уменьшают денежные средства или активы, которые организация могла бы направить на инвестиции и получить прибыль. В модели учитываются также возможные изменения стоимости активов в будущем, обусловленные возникновением убытков вследствие наступления страховых случаев.

При страховании предприятие уплачивает в начале финансового периода страховые взносы и гарантирует себе компенсацию убытков в будущем. Стоимость предприятия в конце финансового периода при осуществлении страхования выражается формулой:

$$S_1 = S - P + r(S - P),$$

где  $S_1$  – стоимость предприятия в конце финансового периода при страховании;  $S$  – стоимость предприятия в начале финансового периода;  $P$  – размер страховой премии;  $r$  – средняя доходность работающих активов.

При самостраховании предприятие полностью сохраняет собственный риск и формирует специальный резервный фонд – фонд самострахования.

Влияние на величину свободных активов полностью сохраненного риска можно оценить следующей формулой:

$$S_R = S - L + r(S - L - F) + iF,$$

где  $S_R$  – стоимость предприятия в конце финансового периода при полностью сохраненном риске;  $L$  – ожидаемые потери при наступлении страховых случаев;  $F$  – величина резервного фонда риска;  $i$  – средняя доходность активов фонда риска.

При самостраховании предприятие терпит два вида убытков – прямые и косвенные. Прямые убытки выражаются в виде ожидаемых годовых потерь  $L$ . Кроме ожидаемых потерь  $L$ , определенные средства должны быть направлены в резервный фонд  $F$  с тем, чтобы обеспечить компенсацию ожидаемых потерь, причем с некоторым запасом. Предполагается, что активы хранятся в резервном фонде в более ликвидной форме, чем активы, инвестированные в производство, поэтому они приносят меньший доход.

Сравнение значений  $S_1$  и  $S_R$  позволяет судить о сравнительной экономической эффективности страхования и самострахования.

Следует отметить, что для большей точности расчетов необходимо учитывать дисконтирование денежных потоков, связанное с:

- распределением убытков во времени;
- задержками в выплате страхового возмещения, связанными с оформлением и предъявлением претензий;
- наличием инфляции.

Следует отметить также, что в рамках метода Хаустона можно учесть и введение франшизы в условия страхования.

## 2. Взаимосвязь моделей страхового риска и страховой сделки.

Пусть страховщик и страхователь заключили договор страхования, который является юридическим оформлением факта страховой сделки. После того, как договор вступит в силу, отношения страховщика и страхователя могут развиваться двумя путями в зависимости от наступления или ненаступления страхового случая. Если за период действия договора страховой случай не наступает, то страховщик приобретает, а клиент теряет страховой взнос. При наступлении страхового случая страховщик теряет, а страхователь приобретает страховое возмещение. Адекватной данному описанию математической моделью сделки является совокупность двух случайных величин следующего вида:

а) исход сделки для страховщика:

$$ИС = \begin{cases} -(B - П), & \text{с вероятностью наступления страхового случая} - P; \\ +П, & \text{с вероятностью ненаступления страхового случая} - (1 - P), \end{cases}$$

б) исход сделки для страхователя:

$$ИК = \begin{cases} +(B - П), & \text{с вероятностью наступления страхового случая} - P; \\ -П, & \text{с вероятностью ненаступления страхового случая} - (1 - P), \end{cases}$$

где  $П$  – сумма страховой премии;  $B$  – сумма страхового возмещения;  $P$  – вероятность наступления страхового случая.

Для данной модели страховой сделки ожидаемые результаты для участников интерпретируются следующим образом:

Результаты сделки	Страховщик	Страхователь
Ожидаемый доход от сделки	$П * (1 - P)$	$(B - П) * P$
Ожидаемые потери от сделки	$-(B - П) * P$	$- П * (1 - P)$

Баланс интересов страховщика и страхователя имеет место при равенстве ожидаемых доходов и потерь от сделки:  $П*(1-p)=(B-П)*P$ , откуда следует  $P=B/П$ .

Предположим теперь, что величина страхового возмещения принимается равной произведению страховой стоимости  $C$  объекта страхования на величину математического ожидания относительного

ущерба объекту  $MU$  при наступлении страхового случая. Тогда имеем:

$$B = C * MU \quad \text{и} \quad П = C * MU * P.$$

Если теперь положить  $C = I$ , то получаем описание модели сделки через параметры страхового риска:

- а) исход сделки для страховщика:
- $$\text{ИС} = \begin{cases} -(1-P), & \text{с вероятностью наступления страхового случая} - P; \\ P * MU, & \text{с вероятностью ненаступления страхового случая} - (1-P), \end{cases}$$
- б) исход сделки для страхователя:
- $$\text{ИС} = \begin{cases} +(1-P) * MU, & \text{с вероятностью наступления страхового случая} - P; \\ -P * MU, & \text{с вероятностью ненаступления страхового случая} - (1-P), \end{cases}$$

Для этой модели ожидаемые доходы и убытки партнеров по сделке определяются по формулам:

Результаты сделки	Страховщик	Страхователь
Ожидаемый доход от сделки	$MU * P * (1-P)$	$MU * P * (1-P)$
Ожидаемые потери от сделки	$- MU * P * (1 - P)$	$-MU * P * (1-P)$

**3. Оценка страхования в функции полезности Неймана-Моргенштерна.** Оценка страхования производится всякий раз конкретным лицом, который индивидуально (субъективно) делает вывод о страховании или нет. Существует математическая теория принятия субъективных решений.

Американскими учеными Дж. Нейманом и О. Моргенштерном было доказано, что лицо, принимающее решение, при принятии решения будет стремиться к максимизации ожидаемой полезности. Другими словами, из всех возможных решений он выберет то, которое обеспечивает наибольшую ожидаемую полезность.

Определение полезности по Нейману-Моргенштерну.

1. **Полезность** – это некоторое число, приписываемое лицом, принимающим решение, каждому возможному исходу. Функция полезности Неймана-Моргенштерна для лица, принимающего решение, показывает полезность, которую он приписывает каждому возможному исходу. У каждого лица, принимающего решение, своя функция

полезности, которая показывает его предпочтение к тем или иным исходам в зависимости от его отношения к риску.

2. Ожидаемая полезность события равна сумме произведений вероятностей исходов на значения полезностей этих исходов. Полезность гарантированной суммы определяется как среднее значение (математическое ожидание) полезностей наименьшей и наибольшей сумм, т.е.

$$U(v) = p_0 U(S) + (1 - p_0) U(s),$$

где  $U(v)$  – полезность гарантированной суммы;  $p_0$  – вероятность получения наибольшей денежной суммы  $S$ ;  $(1 - p_0)$  – вероятность получения наименьшей денежной суммы  $s$ . Лицо, принимающее решение, всегда будет стремиться к максимизации ожидаемой полезности.

В связи с этим выделяются типы функций полезности Неймана-Моргенштерна для лица, принимающего решения:

- не склонного к риску –  $U(pS + (1-p)s) > pU(S) + (1-p)U(s)$  – неравенство показывает, что полезность среднего выигрыша (полезность ожидаемой денежной оценки – ОДО) больше ожидаемой полезности игры: с вероятностью  $p$  выиграть  $S$  и с вероятностью  $(1-p)$  выиграть  $s$ ;
- безразличного (нейтрального) к риску –  $U(pS + (1-p)s) < pU(S) + (1-p)U(s)$ ;
- склонного к риску –  $U(pS + (1-p)s) = pU(S) + (1-p)U(s)$ .

Склонность или несклонность лица, принимающего решения к риску, как уже отмечалось, зависит от его финансового положения, текущей ситуации принятия решения и других факторов. Иначе говоря, эта характеристика лица, принимающего решение, не является абсолютной, присущей ему при любых обстоятельствах.

4. Функция полезности определена как  $U(S) = \ln(S)$  (или  $U(s) = \ln(s)$ ), где  $S, s$  – величины благосостояния.

Влияние различных условий на эффективность использования страхования на предприятии:

- чем больше размер формируемого предприятием фонда риска, тем менее эффективным оказывается самострахование;
- эффективность самострахования падает с увеличением доходности деятельности предприятия и растет с увеличением доходности ликвидных высоконадежных инвестиций. Это положение имеет очевидный экономический смысл: с увеличением доходности своей деятель-

ности предприятию выгоднее вкладывать средства в производство, чем отвлекать их на создание фонда риска. С другой стороны, рост доходности ценных бумаг повышает привлекательность вложения в них временно свободных средств из фонда риска.

## **ТЕМА 14. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

Вопросы, рассматриваемые в данной теме:

1. Программа управления рисками в мировом масштабе.
2. Международная практика страхования рисков.
3. Международные стратегии по страхованию и управлению рисками.
4. Стратегии поведения транснациональных компаний на международных рынках.

### **1. Программа управления рисками в мировом масштабе**

Эксперты Всемирного экономического форума в докладе «Глобальные риски 2011» выделили три ключевые группы риска, которые создадут серьезные проблемы в предстоящее десятилетие:

1. Макроэкономические риски.
2. Теневая экономика.
3. Ресурсные ограничения роста.

Транснациональные хозяйственные формирования, фирмы, корпорации развиваются успешно, если используют на внешних рынках благоприятные местные условия и экономические ситуации, которые они сами же создают с помощью государства. Для управления разнообразными рисками, возникающими на качественно новом этапе хозяйственной деятельности, разрабатываются программы управления рисками в мировом масштабе.

Наиболее распространенные положения данных программ:

1. Разнообразие видов страхового покрытия. В странах, где данное покрытие надлежащим образом не обеспечивается, транснациональные компании могут осуществлять только некоторые международные операции.
2. Разнообразие отношений с работниками в разных странах может быть объединено в единую программу.
3. Согласованность денежных сумм покрытий вероятных потерь при проявлении форс-мажорных и других неблагоприятных событий имеет особо важное значение, если законодательство той или иной страны предусматривает в обязательном порядке страховые выплаты. В

данном случае может произойти дублирование покрытий. Возможно также возникновение трудностей с формированием сумм страховых выплат при отсутствии страхования рисков или средств контролирования убытков на местном уровне.

4. Услуги на местном уровне необходимо использовать в полной мере. Поэтому важно адекватно реагировать на судебные иски, выполнять нормативные требования на национальном уровне и т.п. Все это требует скоординированных действий относительно возможностей полного соблюдения законов, нормативных актов, стандартов, регламентов той страны, с субъектами хозяйственной деятельности которой приходится сотрудничать на мировом и национальном уровнях.

5. Решение финансовых проблем (налоговые льготы, валютные ограничения, запреты и пр.).

6. Подробное отражение информации аспекты о ходе реализации программы управления в области риска, поскольку информация в риск-менеджменте имеет фундаментальное значение. В данном разделе программы дается детальное, разностороннее описание систем и процедур информационного обеспечения хозяйственной деятельности на международном уровне.

## **2. Международная практика страхования рисков**

В международной практике применяются три основных метода страхования рисков:

1. Односторонние действия одного из контрагентов;
2. Операции страховых компаний, банковские и правительственные гарантии;
3. Взаимная договоренность участников сделки.

Иногда комбинируется несколько способов.

На выбор конкретного метода страхования рисков влияют следующие факторы:

- особенности экономических и политических отношений со страной - контрагентом сделки;
- конкурентоспособность товара;
- платежеспособность импортера или заемщика;
- действующие законодательные ограничения на проведение валютных или кредитно-финансовых операций в данной стране;
- срок, на который необходимо получить покрытие риска;
- наличие дополнительных условий осуществления операции (залоговый депозит, гарантия третьего лица);



- перспективы изменения валютного курса или процентных ставок на рынке и т.д.

Международный страховой рынок - совокупность национальных и региональных рынков страхования. В узком смысле слова, в качестве международного рынка выступают локальные страховые рынки, характеризующиеся высоким удельным весом международных страховых операций (Нью-Йорк, Лондон, Цюрих).

Характерной особенностью **страховой системы Соединенных Штатов** является участие в процессе страхования различных посредников, т.е. страховой полис принимается через страхового агента или брокера. Является самым развитым страховым рынком мира.

«Amerikan International Group» крупнейший в США страховщик торговых и промышленных рисков.

Наибольшее развитие в США получило личное страхование. Вторым по значению видом страхования в США стало страхование кредитно-финансовой сферы.

Законодательство США в области страхования очень специфично, оно в значительной степени отличается от западноевропейского и азиатского. В частности, в США отсутствует единый федеральный закон о страховании, отсутствует и единый федеральный орган по надзору за страховой деятельностью. Каждый штат имеет свое страховое законодательство и свой регулирующий орган (надзор), выдвигает свои требования к минимальному уровню капитала, видам предлагаемого страхования, проводит ревизию подконтрольных страховых компаний, осуществляет общее регулирование страховой деятельности путем выдачи лицензий брокерам, агентам и самим страховым фирмам.

Органы страхового надзора в США акцентируют свое внимание на финансовой устойчивости страховых компаний. В частности, в практике органов страхового контроля и аудиторских служб используется особая система показателей для финансового анализа страховых операций.

**Страховой рынок Великобритании** наряду с рынками США и Германии входит в тройку ведущих страховых рынков мира. Английская система страхования является наиболее либеральной в мировом страховом сообществе. Английское страховое законодательство в основном гармонизировано с требованиями страховых директив ЕС.

Функции органа государственного страхового надзора в Великобритании возложены на Департамент торговли и промышленности

(Department of Trade and Industry, DTI) и, в частности, на Страховой отдел данного департамента.

Страховой рынок Великобритании традиционно делится на две самостоятельные части: Лондонский (крупнейшим представителем – старейшая страховая компания «Ллойд») и все остальное. Лондонский рынок в основном страхует зарубежных клиентов - морские суда, нефтяные компании, транснациональные корпорации.

Функции "Ллойд" заключаются лишь в контроле за деятельностью членов, обеспечении проведения страховых операций членов и регулировании страхового рынка в соответствии с актами "Ллойд".

К наиболее крупным страховым компаниям Великобритании можно отнести «Royal Insurance Company, Ltd», «Prudential Assurance Company, Ltd», «Mercantile and General Reinsurance Company PLC».

Страховое дело в **Германии** разделено между системой государственного социального обеспечения и частным сектором страховых услуг (акционерные страховые общества, общества взаимного страхования, государственные страховые корпорации).

Функции страхового надзора в Германии распределены между федерацией и землями. Соответствующий орган, осуществляя государственный надзор за экономической деятельностью, выполняет две задачи: наблюдение (контроль) и коррекцию. Его важной функцией является немедленное исправление (коррекция) допущенных ошибок. Германия отличается жестким государственным контролем за деятельностью страховщиков, что обеспечивает большую надежность в защите прав страхователей.

В числе крупных страховых компаний можно назвать страховое общество «Колония», концерн «Герлинг», страховую компанию «Альянс», входящую в число десяти крупнейших компаний мира. Характерной особенностью последних лет является интернационализация деятельности немецких страховых компаний.

**Страховой рынок Франции** представлен составляют акционерными компаниями, смешанными – государственными и частными, государственными.

Страховое законодательство Франции сведено в Страховой кодекс, который предусматривает обязательное разделение страхования жизни и страхования иных видов рисков по отдельным обществам, в связи с чем, как правило, в состав страховых групп входят специализированные общества страхования жизни наряду с иными страховыми компаниями.

В целях защиты национального страхового рынка было принято решение об объединении трех наиболее крупных компаний и на их базе создана крупная перестраховочная компания "SCOR", в которой прямые страховщики обязаны перестраховывать долю каждого риска.

Надзор за страховой деятельностью прямых страховщиков Франции осуществляет комиссия по контролю за страхованием, в функции которой входит проверка бухгалтерских операций, контроль за техническими резервами, анализ платежеспособности компаний и контроль за их инвестиционной деятельностью.

Основной организацией, объединяющей французских страховщиков, является "FFSA" - Федерация французских страховых обществ. Она выступает от лица французских страховщиков, обладает правом законодательной инициативы, способствует развитию отношений своих членов с коллегами из зарубежных стран.

### **3. Международные стратегии по страхованию и управлению рисками**

Глобализация мировой экономики в полной мере затрагивает и мировой рынок страхования, который является важнейшим элементом системы современных экономических отношений. Глобализация мирового рынка страховых услуг проявляется главным образом в процессе стирания законодательных и экономических барьеров национальными страховыми хозяйствами и имеет в качестве конечной цели формирование единого страхового пространства. Основными направлениями реализации данной цели являются:

- 1) слияние и поглощение субъектов страхового рынка в лице страховых и перестраховочных компаний и, как следствие, формирование крупнейших транснациональных страховых обществ;
- 2) формирование крупнейших международных страховых брокеров путем слияния и приобретения мелких и средних посредников;
- 3) переплетение страхового, банковского и ссудного капиталов с формированием транснациональных финансовых групп (ТНФГ), что дает возможность потребителю получать целый комплекс финансовых услуг в рамках одной группы;
- 4) появление новых форм и видов страховых услуг вследствие изменяющегося спроса на традиционные страховые услуги;
- 5) либерализация торговли страховыми услугами и расширение доступа иностранных операторов страхового рынка на ранее недоступ-

ные национальные рынки стран Центральной и Восточной Европы, Латинской Америки, Азии;

6) изменение рыночной среды в условиях возможности использования Интернета для предоставления страховых услуг;

7) увеличение масштабов страховых убытков в результате развития урбанизации, технического прогресса, удорожания частной и корпоративной собственности, влияния глобальных климатических изменений.

Основными причинами процесса массового слияния и поглощения страховых компаний являются:

- противостояние жесткой конкуренции на национальных и мировых страховых рынках, которая обусловлена появлением большого количества страховых компаний;

- необходимость увеличения объемов страховой премии путем захвата в результате слияния дополнительной части рынка;

- сокращение расходов на ведение дела;

- необходимость увеличения собственной капитализации для принятия на страхование крупных рисков, а также возможности обеспечения надежной страховой защиты интересов (рисков) собственных транснациональных финансовых и промышленных компаний без участия независимых национальных страховщиков;

- возможность расширения географии деятельности компании и проникновение на новые страховые рынки, что, в свою очередь, способствует диверсификации рисков и стабилизации страхового портфеля;

- потребность в улучшении показателей финансовой устойчивости, которые характеризуются присвоением рейтингов. Присвоение рейтингов страховым компаниям является неотъемлемой частью бизнес-процессов в странах с развитой рыночной экономикой. Целью присвоения рейтинга является оценка финансового положения страховой компании как в настоящем, так и на перспективу. Он может выступать, с одной стороны, инструментом в конкурентной борьбе за страхователей, а с другой стороны, определенным ориентиром для самих страховщиков, желающих передать те или иные риски в перестрахование надежным страховщикам и перестраховщикам;

- желание перестраховщиков приобрести бизнес по прямому страхованию с целью упрочения своих позиций на страховом рынке.

Международные страховые компании обладают рядом серьезных преимуществ, позволяющих им поглощать национальные компании. К ним относятся:

- значительный объем финансовых ресурсов;
- широкий спектр предлагаемых страховых услуг;
- высокое качество (профессионализм) их предоставления и так далее.

Развитие современных технологий в области телекоммуникаций, и в первую очередь Интернета, оказывает значительное влияние на развитие мирового рынка страховых услуг.

#### **4. Стратегии поведения транснациональных компаний на международных рынках**

При ведении мирохозяйственных процессов, осуществлении международных операций вне своих границ крупные компании обычно придерживаются одной из двух наиболее распространенных стратегий.

1. Глобальная ориентация. Данная стратегия предполагает предложение услуг практически во всех странах мира. Используя трансфертные поставки, цены, благоприятные условия воспроизводства, лучший учет рыночной ситуации, приложения прибыли, связи брокеров, агентов, местных отделений и других юридических лиц, транснациональная корпорация может обойти множество межстрановых барьеров и решить любую проблему клиента, независимо от того, в какой стране она возникает.

2. Международная ориентация — наиболее приемлемая стратегия процесса интеграции в мировую экономику. Она должна содействовать решению основной экономической задачи — реструктуризации отраслей хозяйственного комплекса страны, качественной модернизации их материально-технической базы. Хозяйствующие субъекты Республики Беларусь, объединившись в крупные транснациональные компании и финансово-промышленные группы, или создав совместные предприятия с другой страной смогут предлагать услуги на тех рынках, где можно получить прибыль. При этом в отдельных странах могут возникать проблемы — либо географические, либо в плане предлагаемых услуг. Поэтому отечественные предприятия и их объединения должны работать только на тех рынках, где такая деятельность целесообразна на текущий момент, и уходить с рынка, если условия меняются. Таким же образом поступают и другие зарубежные компании, избравшие стратегию международной ориентации.

### **СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Егоров С.А. Управление хозяйственным риском: конспект лекций / С.А. Егоров. – Минск: ТетраСистемс, 2009. – 128с.
2. Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации: учеб. пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРАМ, 2009. – 240 с.
3. Титович А.А. Менеджмент риска и страхования: учеб. пособие / А.А. Титович. – Минск: Выш. шк., 2008. – 271 с.
4. Управление хозяйственным риском: Учеб. пособие / Л.Ф.Догиль. – Мн.: Книжный Дом, Мисанта, 2005. – 224 с.
5. Деревяго И.П. Менеджмент риска и страхования: ответы на экзаменационные вопросы / И.П. Деревяго. – Минск: ТетраСистемс, 2009. – 112 с.
6. Уткин Э.А. Риск-менеджмент. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998 – 288 с.
7. Човушян Э.О., Сидоров М.А. Управление риском и устойчивое развитие. Учебное пособие для экономических вузов. – М.: Издательство РЭА имени Г.В. Плеханова, 1999. – 528 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ.....	4
ТЕМА 2. СУЩНОСТЬ ХОЗЯЙСТВЕННОГО РИСКА. ОБЪЕКТИВНЫЕ И СУБЪЕКТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ РИСКОВ.....	5
ТЕМА 3. КЛАССИФИКАЦИЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ РИСКОВ.....	12
ТЕМА 4. ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ УСТОЙЧИВОГО ФИНАНСОВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ..	19
ТЕМА 5. МЕТОДЫ ВЫЯВЛЕНИЯ И ОЦЕНКИ РИСКООБРАЗУЮЩИХ ФАКТОРОВ .....	25
ТЕМА 6. ВЛИЯНИЕ НА РИСК ЭТАПОВ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЯ .....	34
ТЕМА 7. ОЦЕНКА ХОЗЯЙСТВЕННЫХ РИСКОВ. ЗОНЫ РИСКА ..	39
ТЕМА 8. МЕТОДЫ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ РИСКОВ.....	52
ТЕМА 9. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫМИ РИСКАМИ .....	64
ТЕМА 10. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ РИСКА .....	72
ТЕМА 11. ПРЕДВИДЕНИЕ ФОРС-МАЖОРНЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ И УПРАВЛЕНИЕ ЧИСТЫМИ РИСКАМИ .....	78
ТЕМА 12. СТРАХОВАНИЕ И САМОСТРАХОВАНИЕ РИСКОВ....	83
ТЕМА 13. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ.....	95
ТЕМА 14. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....	103
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:.....	110

**Винник Ольга Григорьевна**

**УПРАВЛЕНИЕ ХОЗЯЙСТВЕННЫМИ  
РИСКАМИ**

**Курс лекций**

**по одноименной дисциплине для студентов  
специализации 1-25 01 07 15 «Экономика и управление  
на предприятии агропромышленного комплекса»  
дневной и заочной форм обучения**

Подписано к размещению в электронную библиотеку  
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного  
учебно-методического документа 10.04.13.

Рег. № 66Е.

E-mail: [ic@gstu.by](mailto:ic@gstu.by)

<http://www.gstu.by>