

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МАКАРОВА Н.Н.

Риск-менеджмент

(МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ)

*Рекомендовано в качестве учебного пособия
Редакционно-издательским советом
Томского политехнического университета*

ТОМСК 2009

УДК 000000
ББК 00000
С00

Макарова Н.Н.

Риск – менеджмент (методология управления рисками в организации): учебное пособие / Н.Н.Макарова. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 88 с.

В пособии изложены основные понятия, сущность и содержание управления рисками. Показана методология управления рисками. Рассмотрены система управления рисками и процессный подход к этим процедурам. Также особое внимание уделено идентификации и анализу рисками и конкретным методам управления в отдельных организациях

Пособие составлено, исходя из требований государственного стандарта специальности «Менеджмент организации», осуществляемой в Томском политехническом университете, утвержденных Федеральным агентством по образованию Российской Федерации.

УДК 000000
ББК 00000

Рецензенты

Кандидат экономических наук, доцент ТПУ
Лифшиц В.И.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Понятия, сущность и содержание управления рисками.
2. Аксиомы, законы и принципы управления рисками.
3. Методология управления рисками.
4. Система управления рисками.
5. Процессный подход в управлении рисками.
6. Этапы управления рисками.
7. Идентификация и анализ рисков.
8. Конкретные методы управления рисками.

ВВЕДЕНИЕ.

Современная социально – экономическая ситуация во всем мире и в России, в частности, практически всеми экономистами и политологами оценивается как нестабильная. Этому существует много причин. Тут и нестабильность спроса и предложения, и постоянно ужесточающаяся конкуренция, и опережающие темпы развития техники и технологий, и резкие изменения валютных курсов и неконтролируемая инфляция, - все это и многое другое, включая нестабильную геополитическую ситуацию. Увеличивают возможности и вероятности возникновения рисков ситуаций как в нашей обыденной жизни, так и в жизни организаций, в которых мы трудимся. Вследствие этого основным и неперенным условием нормального функционирования и развития любой современной организации является умение ее руководства на строго научной основе осуществлять прогнозирование, профилактику и управление рисками.

Именно поэтому курс «Управление рисками» введен в государственный стандарт подготовки менеджеров.

Данное пособие рассматривает основные вопросы методологии управления рисками применительно к процедурам и содержанию управленческой деятельности, не затрагивая вопросы экономического регулирования и расчета, оставляя эту сферу риск-менеджмента экономистам и финансистам.

Логика данного курса и пособия продиктована самой процедурой риск-менеджмента.

В первой теме рассматриваются понятие и сущность риска, возможные причины возникновения рисков и его структурные характеристики, а также факторы, формирующие профиль деловых рисков организации.

Во второй теме характеризуются основные аксиомы риск-менеджмента, общие и специфические законы управления рисками, а также принципы риск-менеджмента.

В теме третьей мы останавливаемся на собственно методологии управления рисками, включая понятия и виды управления, и общую характеристику различных методов.

Четвертая тема дает представление о системе управления риском. Сюда входят стратегия риск-менеджмента, ее цели, свойства системы управления риском, основные формы политики риск-менеджмента, а также тактическое управление.

В пятой теме к рассмотрению предлагается процессный подход в управлении рисками. Обозначены понятия управленческих процессов и технологии управления, а также основные управленческие функции применительно к управлению рисками.

В шестой теме предложена периодизация управления по этапам. Рассматриваются основные этапы управления рисками и взаимосвязь между ними.

Седьмая тема посвящена наиболее важной процедуре идентификации и анализа рисков. Обсуждаются концепция приемлемого риска, основные принципы оценки рисков, его пороговые значения и понятие рискованного капитала.

И, наконец, восьмая тема характеризует конкретные методы управления рисками.

Тема 1. Понятия, сущность и содержание управления рисками.

Понятие и сущность риска.- Объективное и субъективное понимание риска – Возможные причины возникновения рисков. – Факторы, формирующие профиль деловых рисков предприятия – Структурные характеристики риска. - Цели и задачи управления рисками.

Обозначение «управление рисками» на первый взгляд может показаться странным. Само понятие риска в нашем обыденном сознании часто связано с непредсказуемостью и чем-то экстраординарным, не подлежащим рациональному осмыслению. Однако современная действительность предоставляет нам достаточно частую возможность встречи с рисками, чтобы можно было научиться предсказывать их возникновение, просчитывать возможности их преодоления и возможные последствия, т.е. управлять ими.

Для того, чтобы управлять рисками, необходимо прежде всего выяснить, а чем мы собираемся управлять, т.е. дать определение риска.

Риски и связанные с ними неопределенности постоянно окружают нас в обыденной жизни. Поэтому мы часто воспринимаем это понятие на интуитивном уровне как нечто угрожающее если не нашей жизни, то реализации наших жизненных планов. В большей степени риск и неопределенность относятся к сфере бизнеса. При принятии деловых решений менеджеры компаний постоянно сталкиваются с изменением конъюнктуры рынков, предпочтением потребителей, действиями конкурентов и прочими ограничениями предстоящей деятельности. Более того, при ведении дел перед компаниями стоят различные по своему содержанию и направлению цели: получение прибыли, расширение производства, внедрение новых технологий и т.д. Эти все необходимые цели и задачи могут часто противоречить друг другу на определенном отрезке времени. Таким образом, можно сказать, что никакой бизнес не застрахован от возникающих рисков.

Понятие «риск» применительно к бизнесу может обозначать совершенно разные вещи. В частности, под риском может пониматься:

- Потенциальная возможность (опасность) наступления вероятного события или совокупности событий, вызывающих определенный материальный ущерб;
- Возможность недополучения прибыли или дохода;
- Характеристика проявления риска – частота возникновения или тяжесть ущерба;
- Застрахованный объект, который может подвергнуться ущербу.

С точки зрения современного бизнеса *риск представляет собой потенциально существующую вероятность потери ресурсов или неполучения доходов.*

Риск является необходимой сопутствующей составляющей любого бизнеса, так как реальная ситуация практически никогда полностью не соответствует запланированным или желаемым параметрам. Посредством же выявления сфер повышенного риска и осуществлением регулярного контроля над степенью риска можно минимизировать его негативные последствия. Не следует забывать, что риск в бизнесе играет не только отрицательную, но и положительную роль.

В настоящее время риск выполняет определенные функции в бизнесе: инновационную, регулятивную, защитную и аналитическую.

Инновационная функция заключается в поиске нетрадиционных решений проблем, стоящих перед предпринимателем или руководителем. Рисковые решения приводят к более эффективному производству.

Регулятивная функция выступает в двух формах - конструктивной и деструктивной. В конструктивной форме риск позволяет преодолевать косность и стереотипность мышления, консерватизм, которые препятствуют успешному ведению бизнеса. Однако когда появляются авантюризм и принятие неоправданно «смелых» решений, можно говорить о деструктивной форме риска.

Защитная функция заключается в терпимом отношении к возможной неудаче. От случайностей никто не застрахован, и риск необходимо расценивать как необходимый атрибут самостоятельности, а не как следствие профессиональной несостоятельности.

Аналитическая функция связана с тем, что в процессе принятия решения субъект должен проанализировать все возможные альтернативы, выбирая наиболее рентабельные и наименее рискованные. Для этого необходимо владеть определенными методами и способами анализа.

Необходимо разделить объективное и субъективное понимание риска. В таком разделении заложено само отношение к риску как к способу действий.

Объективное понимание риска подразумевает наличие неопределенной возможности неблагоприятного исхода, не зависящей от желания и возможностей человека, подверженного риску. Эта ситуация может быть связана с воздействием природной или социально-экономической среды, на которую человек не может воздействовать. В данном случае возможно только выявление таких неблагоприятных возможностей и получение как можно более подробной информации о поведении изучаемой системы.

Субъективное понимание риска предполагает наличие нашего отношения или нашей оценки имеющейся неопределенности. Можно сказать, что в данном случае источник риска лежит не в самой ситуации, а в нашем отношении к ней. Риск представляет собой оценку ситуации с точки зрения восприятия потенциальной осуществимости отрицательных последствий. Субъективное понимание риска связано с поведением и мышлением лица, принимающего решение, и является его характеристикой, а не характеристикой ситуации. Субъективное понимание риска можно мотивировать двумя обстоятельствами:

- сложностью объекта исследования. Социально-экономическая ситуация в условиях рыночной экономики характеризуется проявлением закономерностей скорее в виде тенденций и невозможно просчитать все возможности реализации данной закономерности. Поэтому возможность риска всегда остается при самом тщательном анализе;
- существованием субъективных факторов. Общаясь в бизнесе с другими людьми, трудно предсказать все их желания, намерения и поступки, которые могут не совпадать с нашим собственным видением ситуации.

Источниками рисков являются условия и факторы, представляющие сами по себе и при определенных условиях некоторую угрозу существующей ситуации. По своему происхождению они подразделяются на естественно-природные, техногенные и социальные.

В зависимости от возможности предотвращения выделяются факторы *форсмажорные* и *нефорсмажорные*. Первые отличаются непреодолимостью воздействия (войны, стихийные действия и т.д.), вторые же могут быть преодолены своевременными и правильными действиями.

Выделяют также источники рисков в зависимости от сферы их возникновения – внутренние и внешние факторы. К *внутренним факторам* можно отнести хозяйственную деятельность организации и ее персона-

ла: качество планирования и принятие решения, соблюдение технологии, организацию труда и работу с персоналом, финансовую политику организации, соблюдение дисциплины и т.д. Все внешние факторы можно сгруппировать, выделив политические, социально-экономические, экологические, научно-технические и технологические, юридические, природно-климатические, демографические, криминальные и ряд других.

Как правило, риск проявляется в процессе экономической деятельности. Риск является интегрированным выражением как позитивных, так и негативных конечных результатов управленческой деятельности. При этом количественное выражение величины потерь или убытков следует рассматривать как цену риска, которую человек готов заплатить за возможность получить дополнительные доходы или прибыль. Не бывает риска ни без потерь, ни без существенной с точки зрения субъекта прибыли. Во многом представление о риске субъективно, и опирается на деловой опыт, финансовые возможности и личностные характеристики человека. Поэтому надо определить, какие факторы главным образом влияют на профиль деловых рисков.

Необходимым условием снижения риска является оптимальность способа проведения управленческой деятельности. Если при принятии решения просчитаны все альтернативы развития событий и выбраны факторы для решения, способствующие реализации наиболее благоприятной, то можно говорить о минимальном риске. Однако в рискованных ситуациях этого необходимого условия недостаточно. Руководителю следует системно представлять неоднозначность связи между оптимальной альтернативой и последствиями принятого им решения. Подобная основа будущих действий позволяет в дальнейшем уверенно выделять ведущие факторы, определяющие профиль деловых рисков.

Все факторы, влияющие на ход и исход экономической деятельности, можно условно разделить на субъективные и объективные. К *субъективным* следует отнести личностные характеристики человека (кто в какой степени способен принимать ситуацию риска) и вытекающие из этого стратегии и тактики ведения экономической и управленческой деятельности. Объективные факторы можно подразделить на «внутри-страновые» (неопределенность будущего, свойственную экономической деятельности в данной стране; деятельность конкурентов на данном сегменте рынка товаров и услуг; требования акционеров и инвесторов; информационные и технологические прорывы) и внешние, макроэкономические (повышение роли внутреннего и международного регулирования; политические изменения, происходящие в стране и за рубежом; по-

движность мировой финансовой системы; глобальные изменения в мировой экономике и т.д.).

Структурные характеристики риска. К содержанию понимания риска можно отнести следующие характеристики: опасность, подверженность риску, уязвимость и степень взаимодействия рисков.

Опасность – потенциальная угроза возникновения ущерба или другой формы реализации риска, обусловленная спецификой объекта, особенностями рискованной ситуации и природой указанного ущерба. Эта характеристика отражает взаимодействие двух основных элементов:

- носителя риска, т.е. объекта или субъекта, по отношению к которому этот риск оценивается. Содержание риска должно быть значимым, иначе риск перестает быть таковым;
- окружающей среды, в которой обитает носитель риска и которая может провоцировать реализацию риска. Подобное влияние может быть как позитивным (уменьшать шансы неблагоприятного исхода), так и негативным (увеличивать подобные шансы).

Опасность является ключевой характеристикой риска, она определяет подверженность риску.

Подверженность риску представляет собой характеристику ситуации, чреватой возможностью реализации риска. В техническом смысле подверженность риску – это количество единиц наблюдения. Например, при найме большого количества работников даже при тщательном отборе персонала риск получить не очень добросовестного работника больше, чем при найме меньшего числа.

Уязвимость выражает степень, или интенсивность, с которой может возникнуть ущерб различного размера в отношении объекта, т.е. реализоваться соответствующая опасность. Эта характеристика подразумевает выявление влияния различных факторов на величину риска. Изучение и учет таких факторов может привести к снижению опасности риска, поэтому делать такой анализ представляется необходимым.

Взаимодействие с другими рисками оказывает на отдельный риск существенное влияние. Эта характеристика предполагает рассмотрение риска в совокупности с другими неблагоприятными факторами.

Таким образом, анализ риска в соответствии со структурными характеристиками позволяет более точно идентифицировать риски, определять их и управлять ими.

Управление рисками на уровне организации будет иметь наибольший эффект в том случае, если будут выделены конкретные риски, к кото-

рым можно будет применять определенные процедуры и методы управления рисками. Риск-менеджмент можно определить как одно из направлений современного менеджмента, изучающее проблемы управления рисками, возникающими в деятельности самостоятельной хозяйственной организации. В теории и практике риск-менеджмента выделяются три основных направления.

Первое из них связано с разработкой системы мер, направленных на предупреждение и профилактику рисков. Постоянный анализ экономической деятельности организации позволит руководителю держать руку на пульсе существующих проблем и своевременно принимать меры по предотвращению угроз со стороны как внешней, так и внутренней среды организации, своевременно их нейтрализовать.

Второе направление касается вопросов минимизации негативных последствий, которые могут причинить риски экономической деятельности организации. Рисковое поведение всегда дает возможность реализоваться как плюсам, так и минусам принятых решений. И задача менеджера – снизить издержки рискованного решения и увеличить возможность прибыльности. Это осуществляется за счет создания внешних и внутренних страховых и резервных фондов, с помощью которых можно частично или полностью компенсировать негативные последствия рисков.

Третье направление тесным образом связано с возможностью получать в ситуации риска дополнительные доходы или иные коммерческие преимущества путем рационального использования ситуации.

Исходя из этих трех направлений, **основную цель риск-менеджмента можно определить как обеспечение максимальной эффективности управления рисками хозяйственной организации.** Эффективность любой деятельности определяется как отношение эффекта, полученного в результате этой деятельности, к затратам, понесенным в процессе ее осуществления. Эффективность риск-менеджмента можно определить по следующей формуле:

$$\text{ЭРМ} = \text{Э}/\text{З},$$

Где ЭРМ – эффективность риск-менеджмента, Э – эффект, полученный в результате управления рисками, а З – затраты, понесенные в процессе рискованного поведения.

Поскольку риск-менеджмент затрагивает самые разные сферы деятельности организации, то все используемые в расчетах показатели целесообразно приводить в стоимостном выражении.

Вопросы и задания к теме.

1. Перечислите основные условия возникновения рисков в деятельности организации.
2. Что понимается под риском в бизнесе?
3. Каким образом инновационная функция риска способствует дальнейшему развитию организации?
4. Выделите характеристики объективного и субъективного понимания риска.
5. Перечислите внешние факторы источников возникновения рисков.
6. Что называют ценой риска?
7. Как можно определить объективные факторы влияния на экономическую деятельность?
8. Назовите основные структурные характеристики риска.
9. Перечислите задачи риск-менеджмента.

Тема 2. Аксиомы, законы и принципы управления рисками.

Основные аксиомы риск-менеджмента – Общие законы управления в применении к управлению рисками – Специфические законы управления рисками: закон неизбежности риска, закон сочетания потенциальных потерь и выгод, закон прямой зависимости между степенью риска и уровнем планируемых доходов – Общеуправленческие и специальные принципы риск-менеджмента.

В основу формулирования аксиом риск-менеджмента положен системный подход к рассмотрению теории организации и исходит из основных свойств и характеристик систем. Основные аксиомы риск-менеджмента базируются на существовании противоположности двух зон экономической деятельности – безрисковой зоны и зоны абсолютного риска. Обе эти зоны являются абстрактными и в чистом виде никогда не наблюдаются.

Поэтому *первая* аксиома риск-менеджмента звучит как то, что реальные управленческие ситуации всегда находятся в промежутке от безрисковой зоны и зоны абсолютного риска, т.е. в реальной управленческой деятельности всегда присутствует риск.

Вторая аксиома формулируется таким образом: риски в той или иной степени всегда присутствуют во всех элементах и сферах деятельности внешней и внутренней среды организации. В отношении любых элементов системы управления и любых видов деятельности организации всегда существует объективная вероятность неисполнения или дефекта исполнения планируемых управленческих мероприятий.

Третью аксиому риск-менеджмента можно определить так: любые риски могут возникать, развиваться и функционировать только в пространстве и времени. Любые риски всегда существуют на определенной территории и в течение определенного периода времени.

Сущность *четвертой* аксиомы риск-менеджмента сводится к следующему: любые риски обладают своим пространством и временем. Это означает, что любые риски могут возникать лишь на ограниченной территории и в течение конечного отрезка времени.

Время существования рисков не может быть бесконечно большим и не может равняться нулю – так формулируется *пятая* аксиома риск-менеджмента.

Законы и закономерности риск-менеджмента, поскольку эта сфера является более частной по отношению к управлению в целом, будут соотноситься с законами управления вообще. Законы управления представляют собой установленные теоретическим или эмпирическим способом и логически обоснованные зависимости между целями управленческой деятельности и методами их достижения. Вся совокупность законов управления может быть условно разделена на три группы: *общие* (отражают наиболее общие причинно-следственные зависимости в управленческой деятельности), *частные* (проявляющиеся в некотором повышении эффективности системы в целом либо ее элементов) и *специальные* (имеющие отношение к различным отраслям теории управления). Именно к третьей группе будут относиться законы управления риском. Однако, прежде чем перейти к их рассмотрению, необходимо посмотреть действие наиболее общих законов управления применительно к сфере риска деятельности организации.

Закон соответствия социального содержания управления форме осуществления управленческой деятельности означает, что цель управления, а также его формы и методы находятся в прямой и непосредственной зависимости от формы собственности на средства труда. Применительно к сфере управления рисками действие данного закона проявляется в том, что окончательное решение по поводу принятия риска выносит собственник на средства труда, ибо именно он будет нести издержки в случае неблагоприятной ситуации.

Закон преимущественной эффективности сознательного планомерного управления гласит, что экономические системы с сознательным и планомерным управлением и потенциально, и фактически эффективнее систем со стихийным регулированием. Что касается зоны риска, то нельзя в случае рискованной ситуации пускать дело на самотек. Необходимо просчитывать все возможные последствия принятия риска, и с помощью специальных методов и способов управлять ситуацией.

Закон единства систем управления говорит о том, что деятельность любой организации представляет собой единую централизованно управляемую систему. Эта система разделена на иерархические уровни управления, каждая из которых представляет собой подсистему. Система управления риском находится в такой иерархической системе и подчиняется более общим требованиям организации системы, выполняя единые и общие задачи, стоящие перед организацией.

Закон соотносительности объекта и субъекта управления заключается в соответствии сферы управления конкретному виду деятельности. Объект и субъект управления оформлены в определенные системы – управляемую и управляющую. Они находятся в непрерывном взаимодействии, при этом главная и определяющая роль принадлежит объекту управления. Происходящие здесь изменения определяют содержание и динамику субъекта управления, т.е. его методы и формы. Суть проблемы соответствия объекта и субъекта управления заключается в таком развитии управляющей системы, которое соответствовало бы степени и уровню развития объекта и его потребностям. Применительно к сфере управления риском это означает, что система риск-менеджмента должна отслеживать все возможные процессы протекания рискованной ситуации и гибко реагировать на ситуацию.

Смысл *закона единства действий законов управления* состоит в том, что эти законы непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами. Эффективность управления зависит от степени активного использования всей системы законов управления в совокупности. Система управления риском в организации не должна противоречить основным управленческим решениям. Она должна дополнять систему эффективного управления организацией.

Исходя из общих методологических законов управления и применительно к зоне риска экономической деятельности организации, выделим основные специальные законы управления рисками.

Наиболее важным законом риск-менеджмента является *закон неизбежности риска*. Его смысл заключается в том, что деятельность любой организации всегда сопровождается рисками, присутствующими в ее

внешней или внутренней среде. Этот закон говорит о том, что в условиях современного бизнеса просто невозможно избежать рисков, поэтому их необходимо воспринимать как объективный элемент системы управления.

Вторым законом можно обозначить *закон сочетания потенциальных потерь и выгод*. Он означает, что практически в любых ситуациях риска потенциальная возможность потерь или убытков сочетается с потенциальной возможностью получения дополнительных доходов.

Третьим законом выделяется *прямая зависимость между степенью риска и уровнем планируемых доходов*. Чем выше степень риска при осуществлении экономической операции, тем выше уровень планируемых от этой операции доходов, а чем ниже степень риска, тем ниже уровень планируемых доходов.

В принципах деятельности обобщаются все известные современной управленческой науке законы и закономерности, а также эмпирический опыт. В наиболее общем виде принципы управления можно определить как изначальные по отношению к процессу управления нормы, правила и закономерности, вытекающие из сущности и уровня развития общества и его производительных сил, соблюдение которых способствует достижению поставленных целей и задач. Принципы управления представляют собой его основные начала, вытекающие из отношений управления. Они определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления.

Как и все управленческие законы, принципы управления разделяются на общие, частные и специальные. В свете управления рисками нас будут интересовать общие принципы управления в применении к риск-менеджменту и специальные принципы управления рисками.

Принцип научной обоснованности управления требует сплошного, комплексного изучения всей совокупности факторов, влияющих на деятельность организации. В случае риск-менеджмента для принятия риска необходимо иметь всю совокупность факторов, имеющих в организации, чтобы принять решение о вхождении в рисковую ситуацию. Без этого принятое решение о риске может оказаться авантюристическим.

Принцип системного подхода к решению управленческих задач требует, чтобы руководитель рассматривал организацию как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов. Главное в системном подходе – это разработка и использование представлений о целостности и открытости систем. Как риск повлияет на все составляющие элементы организационной деятельности, может дать представление системный анализ, включающий в себя формулирование целей рис-

ка, его влияния на отдельные компоненты организации, определение количественного и качественного состава входящих в систему элементов.

Принцип оптимальности управления устанавливает требование достижения целей управления с минимальными затратами времени и средств. С ним неразрывно связан *принцип гибкости управления*, практическая реализация которого позволяет обеспечить своевременную адаптацию организации к изменяющимся условиям внешней среды. В рискованной ситуации как никогда бывает необходимо адаптировать и перестраивать организацию или ее отдельные элементы в соответствии с требованиями внешней или внутренней среды. Иногда только таким способом возможно избежать потерь.

К специальным принципам риск-менеджмента можно отнести следующие.

Принцип лояльного отношения к рискам, который требует рассматривать риск как объективный и необходимый фактор экономической деятельности. В соответствии с этим принципом надо не стремиться избегать рисков, а умело управлять ими, добиваясь максимальных выгод в рискованных ситуациях.

Принцип прогнозирования означает, что в целях повышения эффективности управления рисками руководство должно принимать меры для прогнозирования рисков. Прогнозирование позволяет заранее подготовиться к негативным явлениям и создать необходимые предпосылки для их локализации или нейтрализации.

В соответствии с принципом страхования необходимо использовать возможности внешних страховых компаний для обеспечения полного или частичного погашения потерь, связанных с рисками. Любые новые проекты или рискованные операции, осуществляемые организацией, необходимо заранее застраховать. Страховые выплаты, полученные организацией в случае неудачной реализации риска, могут частично или полностью компенсировать убытки.

Принцип резервирования предполагает создание в организации внутренних резервных фондов, которые позволят в случае необходимости смягчить трудную ситуацию. Средства таких фондов необходимо использовать в крайне напряженных ситуациях, связанных с непредвиденными рискованными ситуациями.

Принцип минимизации потерь и максимизации доходов требует от руководителя рационально использовать имеющиеся в распоряжении организации ресурсы, но стремиться к повышению доходов за счет грамотной реализации проектов с рискованной составляющей.

Вопросы и задания к теме.

1. Перечислите основные аксиомы управления рисками. В чем смысл существования этих аксиом?
2. Почему в организации всегда существует объективная вероятность неисполнения управленческих решений? Как с этим бороться?
3. Почему общие законы управления распространяются на риск-менеджмент?
4. Почему окончательное решение по поводу принятия риска выносит собственник на средства труда?
5. Сформулируйте закон единства систем управления для риск-менеджмента.
6. В каком соотношении с общим менеджментом находится система риск-менеджмента?
7. Как звучит закон зависимости доходов и риска?
8. Почему в рисковом управлении наиболее оптимален системный подход?
9. Какие возможности для риск-менеджмента дает прогнозирование?
10. Как сочетаются принципы страхования и резервирования? Выделите их общие черты.

Тема 3. Методология управления рисками.

Содержание основных подходов к управлению деловыми рисками. - Понятия и виды методов управления рисками – Юридические методы управления рисками. – Административные методы риск-менеджмента. – Сущность экономических методов управления рисками. – Социальные методы управления рисками.

Риск в экономической деятельности можно рассматривать как вполне объективное явление. Совсем недавно риск рассматривался как негативное понятие – только как опасность, и в отношении восприятия природы риска давались только пессимистические оценки. Однако современная экономическая ситуация и, соответственно, современные подходы к пониманию риска принимают его как процесс выбора новых направлений деятельности, уровней рискованности и распределения ресурсов в экономической деятельности. Поэтому риск можно понимать как неотъ-

емлемую часть единого процесса повышения конкурентноспособности и прибыльности. Таким образом, возникает необходимая потребность в специальной реакции управления на действие «механизма» риска, которая позволяла бы управлению анализировать и измерять риск, наилучшим способом учитывать его особенности при принятии и реализации управленческих решений.

Трансформируется и сама концепция управления. Сегодня все более становится понятным, что управление рисками – это прежде всего ответственность на всех уровнях принятия решений. По-прежнему политика, планирование и структура управления и даже система управления рисками формируются только высшим руководством организации. Однако в разработку предложений по формированию политики и стратегии риска, в концепцию управления все чаще и все больший вклад вносят специалисты риск-менеджмента. Управление рисками осуществляется в рамках единой стратегии и направлено на решение двух основных задач. Первая из них достаточно традиционна и направлена на сохранение базового капитала организации или имеющейся акционерной стоимости фирмы. Другая задача – создание дополнительного капитала или новой акционерной стоимости. Как расставить акцента между двумя этими задачами – это и есть содержание стратегии риск-менеджмента. Коротко остановимся на основных современных тенденциях в управлении рисками.

Статическая концепция. Смысл ее заключается в том, что все действия по предотвращению или снижению рисков остаются неизменными в процессе реализации однократно принятого управленческого решения. Такие статические способы управления исторически сформировались первыми, поэтому их можно назвать классическими. Их используют при принятии решений в условиях небольших организаций и простых финансовых структур.

Динамическая концепция. В условиях достаточно крупного капитала и работы на фондовом рынке предыдущая концепция может отставать от изменения рискованной ситуации. Поэтому в риск-менеджменте все чаще наблюдаются две тенденции. *Первую* можно обозначить как *конформистскую*, и проповедует она приспособление, или соответствие нынешних принимаемых решений и действий к будущей, прогнозной ситуации. Для конформистского принципа суть психологического настроя на возможное развитие событий заключена в пессимистическом лозунге «Если неприятности могут произойти, то они, скорее всего, произойдут». Технически конформизм проявляется в том, что руководители, разрабатывая решения, задают вопрос: «Каким угрозам подвергнется наша организация?» Это означает, что управление рисками сосре-

дотачивается на защите бизнеса от возможных потерь с помощью процедур приспособления и методов страхования от потерь. Такая стратегия в своей основе исходит от представления о риске как об опасности. Вторая тенденция обозначается как *перформанс* – ориентация на развитие, свершение. Для такого подхода больше подходит оптимистичный взгляд в будущее: «Да, не всегда все складывается удачно, но именно в этот раз все будет хорошо!». В результате топ-менеджмент переходит к новым инициативам по совершенствованию риск-менеджмента своего предприятия. Суть этой тенденции заключается в том, что не только надо изучать возможные риски, но и управлять их внедрением в работу и экономическую жизнь предприятия. Это открывает новые перспективы возможностей и получение большей прибыли.

Сегодня руководители организаций ожидают, что менеджмент будет способен учитывать обе оценки риска (как пессимистическую, так и оптимистическую) и управлять рисками с целью повышения вероятности успеха, снижения степени подверженности неудаче и стабилизации результативности организации.

Методы управления в наиболее общем виде представляют собой приемы и способы осуществления последовательных и непрерывных функций менеджмента. Т.е., методы менеджмента можно определить как совокупность приемов и способов, применение которых позволяет обеспечить нормальное и эффективное функционирование управляющей и управляемой подсистем системы управления. Методы управления классифицируются по различным признакам: в зависимости от масштабов применения (общие, системные и локальные), по отраслям и сферам применения. Для целей риск-менеджмента наиболее подходит классификация методов управления, обусловленная их содержанием. В общей совокупности методов управления рисками выделяют семь основных групп:

- юридические
- административные
- экономические
- социальные
- психологические
- производственные
- научно-прикладные.

Естественно, такое выделение является достаточно условным, так как в реальной экономической жизни эти сферы достаточно тесно перепле-

таются. Только характерные различия в способах воздействия на объект управления позволяют рассматривать каждый метод в отдельности.

Сущность юридических методов управления рисками состоит в использовании основных положений законодательства с целью профилактики рисков и нейтрализации их негативных последствий. В состав юридических методов риск-менеджмента входят:

- уголовно – правовые
- административно – правовые
- гражданско – правовые.

Сущность уголовно – правовых и административно – правовых методов очень близка. И те, и другие направлены на обеспечение неприкосновенности материальных, энергетических, интеллектуальных и кадровых ресурсов организации. Основу указанных методов составляет наказание за неправомерное причинение вреда организации ее конкурентами, криминальными группами, а также недобросовестными должностными лицами, деловыми партнерами и работниками. Наказание обеспечивается государственным принуждением и выполняет роль сдерживающего элемента в системе управления. Существует три основных формы наказания: предупреждение, штраф, лишение свободы.

Предупреждение применяется как мера профилактики, а также как мера пресечения уже совершенных противоправных действий, приведших к нанесению вреда малой тяжести.

Штраф представляет собой установленную законом сумму денежных средств, взыскиваемую государством с лиц, виновных в совершении противоправных действий. Как правило, штраф применяется в отношении лиц, совершивших административные правонарушения.

Лишение свободы, как наиболее жесткая мера наказания, применяется только по отношению к социально опасным гражданам.

Гражданско – правовые методы в корне отличаются от уголовно - и административно – правовых. Если последние направлены на привлечение виновных лиц к ответственности, то основной задачей первых является возмещение вреда, нанесенного организации в результате совершения противоправных действий. Причем указанное возмещение может осуществляться как на добровольной основе, так и принудительно – в ходе арбитражных или гражданских судебных процессов. Поэтому в процессе рискованного управления все действия по предотвращению рисков должны находиться в зоне внимания юридической службы организации либо привлеченных специалистов.

Группа административных методов управления рисками основана на силовом принуждении и включает в себя *организационные, распорядительные и дисциплинарные методы*.

Сущность *организационных* методов состоит в том, что любая совместная деятельность людей должна быть должным образом организована, в том числе и *рисковая* деятельность. Рассмотрим, как эти методы должны работать в риск-менеджменте.

Подбор, расстановка и работа с кадрами в условиях риск-менеджмента должна быть ориентирована на таких работников, которые могли бы работать в рискованных условиях; были бы защищены от негативных последствий рисков. Периодическая аттестация руководителей и специалистов, проводимая в организации, должна уделять особое внимание качествам и способностям аттестуемых, проявленных в рискованных ситуациях. Особое место надо уделить проблеме текучести кадров, которая ослабляет организацию, вынуждая ее затрачивать неоправданно большие средства на обучение и переобучение персонала.

Организационное нормирование (регламентирование) направлено на создание системы норм, правил, инструкций, служащих базой для проектирования процессов в организации и управления ими. Рисковое управление должно иметь свою собственную регламентирующую базу с концепцией поведения организации в условиях риска. Такая документация должна быть доведена до всех руководителей различного уровня, чтобы знать основы поведения в рискованной ситуации.

Задачи организационного планирования заключаются в том, чтобы расчетным путем определить:

- какой объем работы необходимо затратить, чтобы достичь цели, поставленной перед соответствующим подразделением организации или отдельным исполнителем. Поскольку в рискованной ситуации очень много зависит от величины объемов работ, их трудоемкости, то данный расчет при рискованном управлении становится весьма немаловажным;
- какова длительность в календарном отношении отдельных управленческих операций и процедур. Чаще всего в рискованной ситуации наблюдается дефицит времени для принятия и реализации управленческих решений и действий, поэтому определение временных параметров в данной ситуации существенно;
- каковы потребности работников управленческого персонала в средствах и предметах труда.

Делегирование полномочий и распределение ответственности в случае рискованного управления значимы, поскольку ответственность каждого работника связана с осознанием важности и сложности ситуации и важно-

сти своевременности и ответственности действий. Полномочия – это ограниченное право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации. Чтобы соответствующему работнику управленческого персонала не приходилось тратить драгоценное в условиях рискованной ситуации время на согласование своих решений, необходимо четко прописать полномочия и степень ответственности каждого работника в системе риск-менеджмента. Ответственность – это обязательство работника выполнять присущие занимаемой им должности задачи и отвечать за результаты своей деятельности. Рациональное распределение полномочий и ответственности позволяет осуществлять проверку возможностей выполнения работниками производственных заданий и обеспечения их необходимыми ресурсами; а также установление четких, не допускающих различных толкований заданий исполнителям.

Организационное распорядительство включает в себя: своевременную выдачу распоряжений основным, вспомогательным и обслуживающим подразделениям экономической системы организации; постановку конкретных задач всем исполнителям в управляющей системе; помощь исполнителям в устранении возникающих трудностей в процессе исполнения управленческих решений.

Организационный контроль в ситуации рискованного управления важен тем, что позволяет постоянно отслеживать течение рискованной ситуации и своевременно принимать меры по ее коррекции. Он предполагает исполнение решений и распоряжений в управляемой системе; соблюдение технических, экономических и организационных нормативов, технологических режимов, трудовой дисциплины, правовых норм и выполнение плановых заданий.

Организационный анализ осуществляется в процессе исследования систем управления и служит информационной базой для организационного проектирования в системе управления рисками. Проанализировав структуру и процесс управления, вскрыв все минусы и плюсы, можно выявить организационные резервы и на этой основе запроектировать такую комбинацию всех факторов работы, которая обеспечит наилучший результат и позволит снизить возможные потери в случае рискованной ситуации. Это один из главных методов, которыми пользуются при принятии решения о вхождении в ситуацию риска.

Распорядительные методы занимают особое место в системе управления риском, что вытекает из большого значения организационных факторов в обеспечении эффективной деятельности экономической системы любого уровня. Эти методы призваны обеспечить организационную четкость и эффективность работы управленческого персонала, поддерживать необходимый распорядок в работе, приводить в действие поста-

новления, приказы руководителей, проводить работу с персоналом, реализовывать принятые решения. Административно – распорядительное воздействие носит директивный характер, дает однозначное решение проблемы и прямо воздействует на поведение объекта управления.

Механизм действия *дисциплинарной* группы административных методов управления основан на привлечении к внутренней дисциплинарной ответственности работников организации, виновных в возникновении чрезвычайных и внеплановых ситуаций, наносящих организации ощутимый ущерб. Состояние трудовой дисциплины в организации зависит от целого ряда факторов: от уровня организации производственного процесса, условий труда, материально-бытового обеспечения работников, величины оплаты труда и своевременности её выплаты и включением работника в отношения собственности. Важным элементом внутриорганизационной дисциплины является трудовой распорядок, который определяется определенными правилами. С этими правилами должны быть ознакомлены все работники.

Экономическими методами управления с точки зрения риск-менеджмента, можно считать методы управления, основанные на рациональном распределении финансовых ресурсов организации с целью минимизации потенциальных потерь и максимизации возможных доходов, возникающих в ситуациях риска.

Диапазон *экономических* методов управления рисками достаточно разнообразен. Он включает в себя методы:

- *компенсации*
- *спекулирования*
- *стимулирования*
- *сдерживания.*

Действие компенсационных методов основано на страховании и резервировании.

Сущность страхования состоит в том, что организация направляет часть своих финансовых ресурсов на страхование рисков, прибегая к услугам страховых компаний. Это дает возможность частично или полностью компенсировать возможные потери и убытки, понесенные в случае неудачной реализации проекта.

В ходе резервирования организация аккумулирует определенную долю своих финансовых ресурсов во внутренних резервных фондах. Средства из этих фондов могут быть мобилизованы в случае возникно-

вения непредвиденных расходов, связанных с реализацией проектов (рост цен на энергоносители, увеличение темпов инфляции и т.д.).

Эти методы тесно связаны между собой, хотя между ними и существуют принципиальные различия.

В случае резервирования денежные средства остаются внутри компании, и могут быть использованы в любом случае, если это признано необходимым руководством. Страховые же компании четко оговаривают причины использования, более того, может и не возникнуть условий для компенсации, а средства перечислены и не возвращаются. С другой стороны, в случае больших потерь они в значительной степени могут быть возмещены страховой компанией, а внутреннего резервирования может быть просто недостаточно.

Очевидно, что использование того или иного метода зависит от складывающейся ситуации, степени риска и определяется руководством компании с учетом всей совокупности факторов, влияющих на деятельность организации.

Особую роль в системе экономических методов управления рисками играют методы спекуляции. В отличие от страхования и резервирования, которые носят оборонительный характер, спекулирование представляет собой наступательный инструмент. Спекулятивный риск в полной мере определяется управленческим решением. Прибегая к спекулированию, руководство организации может добиться существенного повышения рентабельности проекта за счет увеличения его общей стоимости. Причем чем выше степень риска планируемого к реализации проекта, тем большие дивиденды может получить организация.

Наиболее важным элементом системы экономических методов управления рисками является материальное стимулирование. Вся совокупность материальных стимулов условно подразделяется на две основные группы.

Первая группа – материальные стимулы прямого воздействия. К ним относятся заработная плата и премии. В условиях рискового управления руководством может быть введена доплата работнику за степень риска (как правило, для управленческого персонала). Кроме того, размер заработной платы может колебаться в зависимости от степени участия в рискованных проектах, но не ниже установленного в организации предела.

Премии - это вид материального поощрения, который непосредственно зависит от результатов труда конкретного работника или организации в целом. В системе риск-менеджмента премиальная система закрепляется путем локального регулирования в соответствующем положении. В дополнение к системе оплаты труда может устанавливаться вознагра-

ждение работникам организации по итогам завершения рискового проекта из фонда, образуемого за счет прибыли, полученной организацией по итогам. Размер вознаграждения определяется с учетом результатов труда работников и продолжительности работы в условиях рискового проекта.

Ко второй группе относятся материальные стимулы косвенного воздействия. Сюда относятся целевые кредиты, беспроцентные займы, оплата санаторно-курортного лечения, бесплатные обеды и т.д.

Методы сдерживания основаны на привлечении к материальной ответственности юридических и физических лиц, виновных в нанесении организации ущерба. В практике современного менеджмента эти методы широко применяются не только по отношению к работникам организации, но и по отношению к ее недобросовестным деловым партнерам. В данном случае инструментами являются штрафы, неустойки, пени и т. п.

Основной целью применения социальных методов управления рисками является формирование в организации единого коллектива, ориентированного на достижение общей цели. В рамках социального управления выделяют три основных направления:

- Формирование реальной власти и лидерства в организации. Устойчивая реальная власть в организации позволяет минимизировать потенциальную возможность возникновения ситуаций риска в ее деятельности.
- Рационализация формальной и неформальной структуры коллектива. В развитом коллективе благодаря особым нормам отношений, способствующим проявлению лучших сторон личности и препятствующим проявлению худших, человек ведет себя положительно по отношению к товарищам по группе. В благоприятном социально – психологическом климате работники охотнее принимают на себя ответственность за рисковые ситуации.
- Создание и развитие корпоративной культуры. Именно в процессе формирования и поддержания корпоративной культуры создается определенное отношение к возможностям риска, вырабатываются нормы поведения в рискованных ситуациях, приемлемые в данной организации.

Вопросы и задания к теме.

1. Как современный менеджмент понимает природу риска?
2. Какие две основные задачи стоят перед системой управления рисками?
3. Чем динамическая концепция риск-менеджмента отличается от статической?
4. Чему призваны служить основные методы риск-менеджмента? Перечислите их.
5. В чем заключается сущность юридических методов управления рисками?
6. По каким основаниям гражданско – правовые методы управления рисками отличаются от административно – правовых?
7. Перечислите административные методы риск-менеджмента.
8. Назовите плюсы и минусы методов страхования и резервирования. В каких случаях какой из них более приемлем?
9. Какое место в системе управления рисками занимают методы материального стимулирования? В чем их суть?
10. Роль корпоративной культуры в менеджменте очевидна. А как влияет корпоративная культура на готовность к риску в организации?

Тема 4. Система управления риском.

Стратегия риск-менеджмента. – Определение управления риском. – Свойства системы управления риском. – Цели стратегии управления риском. – Понятие конкурентного преимущества. – Внешние и внутренние факторы для определения управления. – Основные формы политики риск-менеджмента. – Тактическое управление рисками.

В ситуациях даже самых неблагоприятных, в компании существует естественное желание уменьшить потери, связанные с возникновением рисков. Такой путь лежит в сфере принятия решений, которые могут эти потери максимально снизить. Систему таких решений и называют риск – менеджментом.

Управление рисками (или риск – менеджмент) – процесс принятия и реализации управленческих решений, которые минимизируют неблагоприятное влияние на организацию убытков, вызванных случайными событиями. Управление рисками может осуществляться на различных

уровнях – от государственных масштабов до частных лиц. Есть как общие принципы предупреждения рисков, так и свои особенности на каждом уровне. Нас будут интересовать риски и управление ими на уровне организации.

Рассматривая общие принципы управления рисками, необходимо остановиться на свойствах системы такого управления.

1. Управление рисками всегда носит системный характер. Системный подход позволяет принимать комплексное решение, с учетом всех взаимосвязей и возможных последствий. В системе управления риском может возникать такая ситуация, когда снижение одного риска может привести к неблагоприятным последствиям в другой области менеджмента, а системный подход позволяет снизить такую зависимость. Поэтому системный подход предполагает учет следующих системных характеристик:

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

2. Сложная структура системы управления риском. Такое свойство предполагает не только возможность оценки и управления рисками разного порядка и разными по своей природе, но и особенности взаимозависимости между рисками. Это же свойство предполагает изучение характера и степени влияния большого числа факторов на развитие рискованной ситуации. Здесь можно выделить следующие аспекты:

- многофункциональность и универсальность как способность бороться с рисками разной природы и различными последствиями их реализации;
- модульность как возможность использования различных сочетаний процедур управления риском в разных ситуациях;
- многоуровневость, т.е. обеспечение подходящей иерархической структуры принятия решений, которая обеспечивает адекватное распределение полномочий и ответственности.

3. Высокая результативность системы управления риском. Это свойство отражает способность системы управления риском к снижению

возможностей возникновения негативных последствий риска. Такая система должна оперативно реагировать на изменение внешних и внутренних условий в организации и генерировать и проводить в жизнь действенные решения. Для этого необходимы:

- гибкость и адаптивность как способность приспосабливаться к изменяющимся условиям среды, высокая скорость реагирования, способность быстро справляться с неблагоприятными ситуациями;
- адекватность как соответствие принимаемых решений конкретной ситуации (умение выделять все ресурсы для достижения цели);
- эффективность, т.е. способность преодолевать неблагоприятные последствия при минимальных затратах.

Таким образом, рассмотрев управление рисками с точки зрения системного подхода, можно выделить основные принципы управления рисками на уровне отдельной организации.

1. Система управления риском является частью процедур общего менеджмента организации, что означает ее соответствие и подчинение стратегии развития организации и особенностям ее функционирования. Необходимо определить общее отношение организации к риску. К числу основных вариантов управления риском можно отнести осторожный, взвешенный и рискованный. Выбор соответствующего варианта будет определяться стратегией фирмы. Если компания ориентируется на завоевание рынка, она предпочтет рискованный или взвешенный варианты. Если же компания сориентирована на сохранение положения на рынке или на обеспечение своей финансовой устойчивости, то вариантами будут осторожное или взвешенное управление. Согласование управления общим бизнесом и управления рисками проходит по-разному, но в целом выделяются два подхода: проведение специальных мер по согласованию (регулярные совещания с обсуждением проблем управления риском) и сочетание решений по управлению рисками с общими управленческими решениями.
2. Особенности системы управления риском отражаются на ее целях и задачах, что предполагает особо тщательное и ответственное принятие решений в системе управления риском. Главной целью системы управления рисками является обеспечение успешного функционирования компании в условиях риска и неопределенности. Таким образом, программа управления риском является встроенной в общую систему управления и носит подчиненный характер. Кроме главной цели, управление рисками имеет несколько подцелей. К ним относятся:

- обеспечение эффективности операций (получение экономии на издержках с учетом возможного случайного ущерба);
- установление подходящего уровня неопределенности в отношении возникновения возможного ущерба;
- законность действий;
- прочие цели (зависят от специфики деятельности организации).

3. При управлении риском следует учитывать внешние и внутренние ограничения. Учет и анализ влияния внешней среды и анализ внутреннего состояния компании особенно необходим при определении возможностей реализации рисков.

4. В отношении всей совокупности рисков должна проводиться единая политика по управлению рисками, что требует комплексного и единовременного управления.

5. Процесс управления рисками носит динамический характер, что связано с непрерывным принятием решений в отношении рисков.

Эти основные принципы управления рисками должны присутствовать в любом случае при принятии решений, при этом их конкретная реализация может быть различной.

С точки зрения менеджмента, стратегия – это рассчитанная на перспективу система мер, направленных на обеспечение организации долгосрочного конкурентного преимущества. Разработка стратегии состоит в выборе наиболее оптимального направления развития организации. Основной стратегией риск-менеджмента является достижение значительных конкурентных преимуществ в сфере управления рисками при снижении вероятности неблагоприятных последствий. Конкурентное преимущество – это более выгодное положение фирмы в ситуациях риска относительно конкурирующих организаций. Конкурентные преимущества могут быть достигнуты фирмой в процессе освоения новых рынков, выпуска новой продукции, внедрения нетрадиционных методов товаропроизводства и товаропродвижения.

В круг задач стратегического риск-менеджмента входят:

- определение сферы деятельности фирмы (в том числе оценка уровня рисков в указанной сфере) и формирование основных направлений её развития;
- разработка стратегического плана управления рисками;
- реализация стратегического плана;
- оценка результатов деятельности по управлению рисками и внесение корректив в стратегический план и методы его реализации.

Процесс выбора стратегии управления рисками включает в себя следующие основные шаги: *уяснение текущей стратегии, проведение ана-*

лиза продукции, выбор стратегии фирмы и оценку выбранной стратегии.

Уяснение текущей ситуации важно для того, чтобы понять цели и задачи дальнейшего развития. Для такого уяснения необходимо определить значение внешних и внутренних факторов реальной ситуации (по А.Томпсону и А. Стрикланду). *Внешними факторами* будут являться: размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции; общий характер и природу недавних приобретений фирмы и продаж ею части своей собственности; структура и направленность деятельности фирмы за последний период; возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время; отношение к внешним угрозам. *Внутренние факторы* – это цели фирмы; критерии распределения ресурсов; отношение к финансовому риску со стороны руководства; уровень и степень концентрации в области НИОКР; стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы).

Анализ продукции представляет собой одну из важнейших задач стратегии риск-менеджмента. Он дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса весьма взаимосвязаны между собой. При анализе продукции становится очевидным, что с помощью выявления портфеля производимой продукции возможно перераспределение и, соответственно, уменьшение рисков. Процедура анализ продукции включает в себя шесть основных шагов:

- *выбор уровней* в организации для проведения анализа продукции. Необходимо определить иерархию уровней анализа продукции, которая должно начинаться на уровне отдельного продукта и завершаться на верхнем уровне организации;
 - *фиксация единиц анализа*, называемых стратегическими единицами бизнеса (СЕБ), для того, чтобы использовать их при позиционировании. Часто СЕБ сильно отличаются от производственных единиц: они могут охватывать один продукт, несколько продуктов; некоторые фирмы рассматривают СЕБ как продуктово – рыночные сегменты;
 - *определение параметров матриц* анализа продукции проводится для того, чтобы иметь ясность в отношении сбора необходимой информации, а также для выбора переменных, по которым будет проводиться анализ;
- для измерения **силы бизнеса** могут быть использованы следующие переменные: доля рынка, рост доли рынка, относительная доля рынка по отношению к ведущей марке, лидерство в качестве или другие характеристика. При определении размера матрицы важную роль иг-

рает выбор единиц измерения объемов, норм приведения к единой базе, временных интервалов и т.д.

- *сбор и анализ данных*, проводимые по нескольким направлениям. Из них четыре наиболее важные: привлекательность отрасли с позиции наличия позитивных и негативных перспектив развития, характера и степени риска, конкурентная позиция фирмы, возможности и угрозы фирме, ресурсы и квалификация кадров фирмы;
- *построение и анализ матриц продукции* с целью получить представление о текущем состоянии продукции фирмы; разработка динамики изменения матриц показывает возможный переход продукции в новое состояние. Для этого необходимо выяснить, включает ли в себя продукция фирмы достаточное количество наименований, сильно ли уязвима продукция в случае негативного изменения рыночных тенденций;
- *определение желаемого ассортимента* продукции в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом способствовать достижению поставленных целей.

Таким образом, можно сказать, что анализ продукции показывает текущее состояние дел фирмы, которое должно учитываться руководством при принятии решения о риске.

Для определения стратегии и ее выбора практикуется три варианта: портфельная стратегия, деловая и функциональная.

Портфельная стратегия предполагает управление всеми предприятиями и организациями, входящими в состав корпорации, с помощью ценных бумаг. Главные задачи портфельной стратегии – покупка новых компаний, укрепление и расширение имеющихся в составе корпораций компаний, ликвидация нежелательных компаний, размещение и контроль финансовых ресурсов, использование синергетического эффекта корпорации.

Деловая стратегия – Это стратегия на уровне отдельной фирмы, самостоятельно работающей на рынке. Главная задача деловой стратегии – обеспечить своей фирме долгосрочное конкурентное преимущество. Реализация деловой стратегии включает в себя три этапа: 1) разработку правильной корпоративной миссии; 2) разработку видения и целей фирмы; 3) разработку мер для достижения стратегических преимуществ.

Функциональная стратегия – это стратегия на уровне отдельных подразделений фирмы. Для разработки функциональной стратегии важно учесть следующие моменты: определить конкретное содержание структурного подразделения; четко усвоить цели и задачи деловой стратегии всеми сотрудниками подразделения; осознать каждым работником своего места в отделе и места своего отдела в фирме; четко разгра-

ничить функции всех подразделений фирмы, и, наконец, скоординировать функции и объединить усилия всех отделов.

В рамках практической реализации стратегии управления рисками на первый план выходит **стратегия конкуренции**. Она включает в себя подход к бизнесу, который фирма использует для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы и укрепления своей позиции на рынке. С точки зрения риска – менеджмента, под конкурентным преимуществом понимается более выгодное положение компании в ситуациях риска относительно конкурирующих организаций. Такое преимущество может выражаться в двух основных вариантах: минимизация потенциальной возможности возникновения рисков и с максимизацией потенциальной выгоды.

Конкурентную стратегию можно разделить на два принципиальных направления:

- краткосрочные тактические ходы (которые применяются для мгновенной реакции на изменения внешней среды);
- долгосрочные действия (направленные на создание будущих конкурентных возможностей компании).

Независимо от своей направленности конкурентная стратегия всегда рассматривает два основных вопроса: цель деятельности компании на рынке и тип конкурентного преимущества, которое компания может разрабатывать.

Различают три основных вида конкурентной стратегии компании.

1. Стратегия низких издержек предусматривает снижение полных издержек производимого товара или услуги для привлечения покупателей. В этом случае можно добиться успеха, если существует сильная ценовая конкуренция среди продавцов; производимый в отрасли продукт стандартен; большинство покупателей использует товар одинаково; в наличии широкий рынок товара.
2. Стратегия дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товара конкурентов. Эта стратегия становится привлекательной в случае разнообразия запроса покупателей. Успешная дифференциация позволяет компании устанавливать повышенную цену на товар, завоевывать приверженность покупателей к своей товарной марке.
3. Стратегия оптимальных издержек дает возможность клиентам получить за свои деньги большую стоимость за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации продукта. Сущность

данной стратегии состоит в создании повышенной ценности (качество – обслуживание – дизайн) и одновременно убеждая покупателей в разумности цены.

Выполнение стратегии риск-менеджмента обычно направлено на решение трех основных задач.

- *Установление приоритетности* среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Это касается прежде всего распределения ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т.п.;
- *Установление соответствия* между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами, чтобы сориентировать организацию на осуществление выбранной стратегии – по структуре, системе мотивирования и стимулирования, норм и правил поведения, квалификации работников и менеджеров и т.д.;
- *Выбор и приведение в соответствие* с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией

Все три задачи решаются посредством изменения, которые называются *стратегическими*. В зависимости от готовности организации и положением в отрасли можно выделить четыре достаточно устойчивых типов изменений.

1. Перестройка организации предполагает основательное изменение организации, затрагивающее ее миссию и культуру. Это происходит в том случае, когда организация меняет свою отрасль и меняется ее продукт и место на рынке.
2. Радикальное преобразование производится, если организация не меняет отрасли, но происходят изменения, связанные со слиянием с другой организацией.
3. Умеренные преобразования уместны в случае выхода на рынок с новым продуктом. В этом случае ставится задача привлечения покупателя. Меняются производственный процесс и маркетинговая политика.
4. Обычные изменения связаны с изменением в маркетинговой политике организации с целью поддержания интереса к продукту организации.

Главной целью системы управления рисками является обеспечение успешного функционирования организации в условиях риска и неопределенности. Это означает, что даже в случае возникновения экономического ущерба риск-менеджмент должен обеспечить организации возможность дальнейшей деятельности, ее стабильности и устойчивости, а также поддержание прибыльности. Цели и задачи управления рисками должны быть согласованы с целями и миссией фирмы, а предлагаемые методы борьбы с рисками – адекватны бизнесу данной организации.

Кроме главной цели, риск-менеджмент имеет ряд вспомогательных целей. К ним относятся:

- *Обеспечение эффективности операций.* Достижение этой цели означает получение экономии на издержках с учетом возможного случайного ущерба, т.е. предполагает увеличение затрат на мероприятия по управлению рисками с целью определенной защиты от слишком больших потерь, хотя и возникающих с небольшой вероятностью;
- *Установление подходящего уровня неопределенности в отношении возможного ущерба.* Данная цель предполагает снижение риска до приемлемого уровня, если от него нельзя избавиться полностью;
- *Законность действий.* Эта цель важна тем, что незаконные действия, возможно, защищая от одних рисков, будут провоцировать другие, и это противоречит основной цели риск-менеджмента;

Мы видим, что в зависимости от специфики рисков и построенной системы управления ними возникает определенная иерархия целей системы управления. Однако взаимоотношения между данными целями более сложны, чем простая иерархия. Поэтому для реализации этих целей должны соблюдаться еще и следующие дополнительные требования:

- Следует определить степень необходимости их реализации, т.е. упорядочить цели в соответствии с их приоритетность. Установить, как могут повлиять на деятельность организации разные группы целей.
- Необходимо оценить потребность в ресурсах для достижения целей. Обеспечение одних целей требует больших усилий и ресурсов, чем других.
- Следует учитывать взаимосвязь и противоречивость целей. Дело в том, что достижение одних целей может способствовать или препятствовать достижению других. Поэтому учет внутренних связей между поставленными целями позволяет повысить эффективность всей системы риск-менеджмента.

Задачи системы управления риском конкретизируют поставленные цели, так как именно здесь определяется, с чем столкнется риск-менеджмент, какие действия менеджеру можно предпринять и насколько они будут эффективными. На основе этого ставится задача выявления влияния экономических рисков на деятельность организации. Это обеспечивает информационную базу для дальнейшего процесса принятия решений. Определение принципов и процедур управления рисками и оценка финансовых потерь, связанными с экономическими рисками, определяют соответственно методологические и финансовые границы возможных мероприятий. Центральной группой задач является формирование и реализация программы управления рисками, включающей перечень мер по снижению и ликвидации неблагоприятных последствий и критерии результативности их реализации. Наконец, решение задач оценки эффективности этих мероприятий обеспечивает обратную связь с перечисленными задачами.

Успешное функционирование системы управления риском невозможно без учета ограничений внешней среды и внутренних особенностей ее развития. Понимание управлением этих ограничений позволяет сделать принятие решений по риск-менеджменту более эффективными.

Внешние ограничения управления рисками связаны с факторами, на которые управление организацией не может повлиять, по крайней мере непосредственно. Эти ограничения проявляются в следующих формах:

- Законодательные. Такого рода ограничения представлены соответствующими законодательными или нормативными актами, регулирующими макро- и микроэкономическую среду. Например, при любых неблагоприятных экономических ситуациях организация не может не платить налогов. Неуплата может повлечь за собой серьезные последствия, еще более ухудшающие ситуацию. Несоблюдение экологических требований может привести к остановке производства, закрытию организации, не говоря уже о системе штрафных санкций. Эти ограничения отражают обязательства организации по вертикали.
- Ограничения, связанные с обязательствами контрагентов и обязательствами перед ними. Под контрагентами в данном случае понимаются субъекты, с которыми организация сталкивается в процессе своего функционирования. Это могут быть партнеры по бизнесу, клиенты, сотрудники организации, поставщики и т.д. Примером могут служить долговые или кредиторские обязательства перед другими фирмами. Причем, такие обязательства могут как снижать риск (если должником организации является фирма, успешно продвинутая на рынке и креди-

тоспособная), так усугублять его а противном случае. Эта форма ограничений представлена по горизонтали.

- Конъюнктурные. Эти ограничения связаны с особенностями макроэкономических процессов и спецификой развития тех или иных рынков. Например, работа на биржевых рынках напрямую связана с высокой степенью риска, причем очень часто от усилий организации зависит немного. В результате конъюнктурного снижения курса акций предприятий, с которыми работает организация, могут произойти значительные убытки для самой организации. Кроме того, определенные этапы в цикле жизнедеятельности организации ухудшают ее положение в рискованной ситуации (в случае рецессии или спада деятельности).

Внутренние ограничения связаны с особенностями функционирования организации и принятия управленческих решений. Эти ограничения дают возможность осознать управлению узкие места в организации при управлении рисками и принять их во внимание.

- Институциональные. Они обусловлены спецификой функционирования различных подразделений предприятия и механизмами их взаимодействия, стилем управления и традициями организации. Например, авторитарный стиль управления предполагает преимущественно единоличное принятие решений, и решения риск-менеджеров не будут учитываться даже в достаточно рискованной ситуации.
- Бюджетные. Это означает наличие пределов финансирования мероприятий по управлению рисками. Риск-менеджмент является только частью общего управления организацией (пусть иногда и существенной), поэтому должен подчиняться общим законам финансирования. Это означает, что организация не может потратить на риск-менеджмент больше тех средств, которые на эти цели выделены, иначе может возникнуть невыполнение обязательств по другим разделам управления и приведет к ухудшению положения организации в целом.
- Информационные. На процесс принятия решения может оказывать влияние недостаток информации, который может проявляться как в объеме, так и в составе доступных данных. Отсутствие информации или ее дефектное содержание может приводить к неправильным решениям в сфере управления риском, что делает информационное обеспечение чрезвычайно важным элементом риск-менеджмента.

Все эти ограничения необходимо учитывать при определении стратегии риск-менеджмента, а также при постановке целей и задач управления рисками.

Основные формы политики риск-менеджмента. Отправной точкой формирования политики организации можно считать совокупность всех нормативных требований, предъявляемых к сотрудникам, и способов выполнения указанных требований. Нормативные требования включают в себя принципы предпринимательской деятельности, основные цели, объекты и сферы деятельности, а также требования к ее организации. Реализация нормативных требований к отдельным сферам управления определяет структурную политику организации, составной частью которой является политика риск-менеджмента.

Политика риск-менеджмента представляет собой совокупность форм, методов, приемов и способов управления рисками, возникающими в деятельности хозяйственной организации. В зависимости от складывающейся ситуации и целей, преследуемой организацией, управление рисками может реализовать одну из трех различных форм политики.

Политика профилактики ставит своей целью минимизацию потенциальных потерь и убытков, которые может понести организация в ситуациях риска. Ее сущность состоит в прогнозировании возникновения рисков и принятии мер для их устранения. Используемыми методами управления будут уголовно-правовые, административно-правовые, дисциплинарные, социальные, психологические и производственные.

Политика нейтрализации заключается в нейтрализации негативных последствий, которые часто возникают в ситуациях риска. Она осуществляется путем формирования страховых и резервных фондов, а также взысканием денежных средств с виновных лиц в судебном порядке. Основной целью данной формы политики управления риском является компенсация потерь и убытков организации, связанных с неудачной реализацией рискованных проектов. Для достижения данных целей обычно используются гражданско-правовые и компенсационные методы.

Политика стимулирования. Ее основной целью является получение максимальной прибыли за счет реализации проектов с высокой степенью риска. Реализация указанной формы осуществляется посредством максимизации планируемой рентабельности проекта. В рамках политики стимулирования, как правило, используются спекулятивные, стимулирующие и мобилизационные методы управления.

Как правило, выбор стратегии и политики управления рисками зависит от общей стратегии и политики управления организацией, поскольку является встроенной в общую систему управления.

Тактическое управление рисками, его сущность состоит в рациональном распределении и использовании имеющихся в распоряжении организации ресурсов. Основными видами ресурсов, которые может использовать в своей деятельности современная организация, являются кадры, финансы, энергия, имущество (основные фонды).

Обычно в процессе тактического управления рисками все виды ресурсов распределяются на две основные группы.

Первую группу образуют ресурсы, находящиеся в текущем использовании. Такие ресурсы можно обозначить как *оперативные*. Примером оперативных ресурсов могут служить постоянные сотрудники организации, оборотные активы и долгосрочные капиталовложения, а также все виды энергии и имущества, непосредственно задействованные в производственном процессе.

В состав второй группы входят все виды ресурсов, аккумулированные в различных внешних и внутренних фондах. Эти ресурсы называют *резервными*. В качестве примера можно привести кадровый резерв организации (в том числе резерв на выдвижение), резервные финансовые фонды, системы аварийного энергоснабжения, а также здания и оборудование, находящиеся на консервации.

Основной задачей тактического управления рисками является определение наиболее оптимального соотношения между оперативными и резервными ресурсами, находящимися в распоряжении организации. Как правило, такое соотношение определяется расчетным путем, исходя из общего объема имеющихся ресурсов и с учетом сложившихся внешних и внутренних условий деятельности организации. Например, размер кадрового резерва следует определять на основании списочной численности работников организации и с учетом среднего уровня текучести кадров.

Размер резерва финансовых ресурсов определяется исходя из объема потенциальных потерь, которые может понести организация в случае реализации проекта, с учетом способов резервирования. Так, при создании внутренних резервных фондов размер резервируемых ресурсов должен быть равен величине потенциальных потерь или непредвиденных расходов. В случае страхования проекта от неудачи, размер резервируемых ресурсов будет равен величине страховых взносов, уплачиваемых организацией по договору страхования.

Энергетические ресурсы, как правило, резервируются индивидуальным для каждого вида энергии способом и в размере, равном стандартным нормативам. Например, электроэнергия может накапливаться в специальных аккумуляторных батареях, которые могут некоторое время поддерживать энергоснабжение предприятия в слу-

чаях непредвиденных сбоев. Кроме того, на многих крупных предприятиях имеются собственные аварийные электрогенераторы.

Имущество организации обычно специально не резервируется, а подвергается консервации только в случаях особой необходимости. Тем не менее, законсервированное имущество также может считаться стратегическим резервом организации, который может быть задействован в случае необходимости.

Не менее важным ресурсом организации является информация, которая также подразделяется на два вида: динамическую и статическую.

Вопросы и задания к теме.

1. Какие вопросы рассматривает стратегический менеджмент управления рисками?
2. В чем выражается системный подход к управлению рисками?
3. Что отражает принцип результативности управления рисками? В чем это проявляется?
4. Каким образом внешние и внутренние ограничения влияют на риск-менеджмент?
5. Перечислите основные задачи риск-менеджмента.
6. Чем отличается деловая стратегия риск-менеджмента от функциональной?
7. Объясните различия в подходах к конкурентной стратегии организации.
8. Как отличаются стратегические изменения организации в зависимости от готовности ее к риску?
9. Перечислите вспомогательные цели риск-менеджмента.
10. Какие существуют политика управления рисками в организации?
11. Назовите виды ресурсов, используемые в тактическом управлении рисками.

Тема 5. Процессный подход в управлении рисками.

Понятие и сущность процессного подхода – Технология управления – Планирование в системе риск-менеджмента – Организационная функция управления рисками – Мотивация как функция управления рисками – Учет и контроль в системе управления рисками – Оценка эффективности управления рисками.

Процессный подход в риск-менеджменте рассматривает управления как процесс, включающий в себя непрерывную серию взаимосвязанных управленческих действий, т.е. функций. Поэтому основу процессного, или системного, подхода составляет технология управления.

Технология управления – это приемы, способы и порядок осуществления процесса управления. С точки зрения технологии управления предмет труда – это информация, обеспечивающая принятие управленческих решений. Продукт труда – это управленческие решения, а средства труда – это знания и опыт менеджера. В наиболее общем виде *функция управления представляет собой обособленный однородный вид деятельности, направленной на достижение целей функционирования организации.* Это понятие охватывает практически все виды управленческой деятельности, а также раскрывает содержание и сущность этой деятельности на всех уровнях управления.

Основной предпосылкой возникновения функций управления является функциональное разделение управленческого труда. Разделяются функции общие и специальные. Общие рассматриваются в курсе «Основы менеджмента», и мы только напомним о них. Это исследование внешней среды, планирование, организация, регулирование, учет, контроль, а также анализ проблем и принятие решений. К специальным функциям управления относят функции, состав которых определяется спецификой деятельности управляемого объекта.

Для изучения функций риск-менеджмента наиболее оптимальным представляется применение способа классификации функций управления в зависимости от времени их действия, т.к. именно временной фактор в рискованной ситуации зачастую бывает определяющим. С этой точки зрения функции управления риском можно разделить на *последовательные*, которые осуществляются дискретно (т.е. повторяются через определенные промежутки времени), последовательно сменяя друг друга, и *непрерывные*, выполнение которых осуществляется постоянно. В качестве примера последовательных функций можно назвать мониторинг рисков во внешней и внутренней среде организации, планирование, регулирование, организацию, учет, контроль и оценку эффективности управления рисками. К непрерывным функциям можно отнести принятие управленческих решений, а также управление внешними и внутренними рисками.

Последовательные и непрерывные функции неразрывно связаны между собой. Например, чтобы выполнить одну из последовательных функций, необходимо выполнить весь комплекс непрерывных функций в части, касающейся этой последовательной функции.

Начальным этапом в непосредственном управлении рисками, как и в процессе управления вообще, является **планирование**. *Функция планирования характеризуется как процесс, включающий в себя разработку основных направлений деятельности и развития организации, определение потребности в ресурсах и средствах, а также выбор методов и способов осуществления намеченных мероприятий.* В основе системы планирования лежит концепция целевого подхода. С точки зрения данного подхода управление рассматривается как система, ориентированная на достижение определенных целей. Доведение целей до каждого уровня управления и их комплексная оценка требуют *построения «дерева целей»*. Процедура такого построения рассматривается в курсе «Теория организации». Так как управление рисками охватывает практически все направления деятельности организации и требует максимально четкой регламентации происходящих в ней процессов, можно утверждать, что составление «дерева целей» является первым этапом планирования в риск-менеджменте.

Вторым этапом планирования является *постановка задач*. Процесс постановки задач представляет собой формулирование в любой форме ожидаемых результатов деятельности конкретных структурных подразделений или отдельных работников организации. К содержанию конкретных управленческих задач обычно предъявляют следующие требования:

- соответствие целям функционирования организации;
- простота формулировки и изложения;
- согласование с нижестоящими руководителями и исполнителями;
- закрепление в письменной форме»
- реализм, т.е. задачи должны быть реально достижимыми.

Сформулированные задачи должны быть упорядочены в порядке их приоритетности. В этом плане выделяют задачи высшего, среднего и низшего приоритета. К задачам высшего приоритета относятся задачи, которые необходимо решить любой ценой, поскольку они завязаны на само существование организации. В число задач среднего приоритета входят задачи, которые должны быть решены по максимальной возможности. Задачами низшего приоритета считаются задачи, решение которых было бы весьма желательно, но не строго обязательно.

Для каждой задачи составляется список действий, необходимых для ее решения, поэтому третьим этапом планирования считается *составление плана осуществления конкретных действий*. Этот план устанавливает предельные сроки их выполнения. В большинстве случаев подобные планы-графики составляются для последующего контроля выпол-

нения всех действий и заданий в точно установленные сроки. Однако они выполняют еще одну немаловажную функцию: побуждают работника ответственно относиться к поставленной задаче и делают ее ясной и конкретной. Процедура составления графика работ обычно включает в себя следующие этапы:

- разбивка каждого шага программы на ряд последовательных событий и стадий;
- определение промежутка времени, необходимого для выполнения каждой стадии; время должно быть установлено в календарных днях, но не жестко, а с небольшими допущениями;
- определение последовательных и параллельных шагов;
- разработка общего календарного графика;
- уточнение составленного плана-графика работы посредством включения в него дополнительных мероприятий.

Применение календарного плана-графика позволяет регламентировать и контролировать все виды деятельности по управлению рисками.

Как функция управления организация представляет собой вид управленческой деятельности, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, сформулированных на этапе планирования. В процессе организации разрабатывается система мер, регламентирующих деятельность аппарата управления. В области управления рисками к таким мерам относятся: построение рациональной и оптимальной структуры системы управления и обеспечение организации всеми необходимыми ресурсами для эффективного управления рисками (финансовыми, человеческими, материальными и др.). В рамках формирования оптимальной структуры управления рисками необходимо построить такую структуру, которая вписывалась бы в уже реально существующую, не мешала бы нормальному функционированию организации и в то же время выполняла функции предотвращения или ограничения рискованных ситуаций для организации в целом. Как правило, организация управления рисками связана с встраиванием либо нового функционального подразделения, либо с изменением уровней подчинения. В первом случае необходимо найти место нового функционального подразделения в уже существующей иерархии управления: определить структурное расположение, закрепить функциональные обязанности, построить иерархию подчинения. Во втором – так расположить структуру управления рисками, чтобы прежние структурные подразделения находились в зависимости от нее, но это расположение не мешало бы нор-

мальному функционированию организации (в случае, если рисковая ситуация для организации становится угрожающей).

Неотъемлемой функцией любой управленческой деятельности, включая управление рисками, является мотивация. Мотивация рассматривается как процесс создания условий, оказывающих воздействие на потребности человека и позволяющих направить его деятельность в нужную для организации сторону, заинтересовать его в активной и добросовестной работе. Основным материальным стимулом является заработная плата. В дополнение к заработной плате может устанавливаться вознаграждение работникам по итогам работы из фондов, образуемых за счет прибыли, полученной организацией. В случае управления рисками на вознаграждение могут рассчитывать работники, работающие в рискованных ситуациях и своей деятельностью предотвращающие возникновение рисков (например, сотрудники внутренней пожарной охраны на пожароопасном производстве в случае успешной работы). Также материальное вознаграждение может выплачиваться работникам управленческого аппарата системы риск-менеджмента в случае успешного преодоления рискованных ситуаций, а особенно в случае выигрышного решения подобной ситуации.

Нематериальные стимулы могут быть выражены в форме поощрения и иногда наказания. Они не могут воздействовать на текущее поведение, но задают его будущую линию, и люди могут выстраивать свою дальнейшую линию поведения в организации в условиях рискованных ситуаций.

Для эффективного управления рисками наиболее оптимальным способом контроля будет являться новое направление под названием **контроллинг**. Контроллинг можно определить как совокупность всех форм контрольной деятельности, призванной объективно и качественно анализировать и оценивать работу органов управления рисками исходя из поставленных целей. Выделяются основные составляющие контроллинга: административный контроль и исполнительный контроль. Под административным контролем следует понимать все виды деятельности, направленной на получение информации об эффективности функционирования и текущем состоянии управляющей системы организации. Исполнительный же контроль предполагает осуществление всех видов деятельности по оценке текущего состояния управляемой системы организации.

Основная цель контроллинга: своевременное получение информации о достижении поставленной цели риск-менеджмента и выполнении по-

ставленных задач. Причем необходимо, чтобы все системы контроля оперативно фиксировали любые отклонения фактических показателей от плановых. Иногда небольшие отклонения в системе риск-менеджмента способны породить необратимые последствия. Поэтому так важно своевременно вносить соответствующие коррективы.

Деятельность контроля опирается на четыре основных принципа. Рассмотрим, как они реализуются в системе риск-менеджмента.

Принцип ключевых элементов контроля опирается на положение, согласно которому стандарты являются элементом планирования. В деятельности любой организации существуют определенные нормы, которым подчиняется ее деятельность. Это могут быть ГОСТы, нормы пожарной безопасности, СНИПы, нормы энергопотребления и т.д. Строгое следование этим нормам позволяет снизить вероятность возникновения рисков ситуаций в экономической и производственной деятельности и тем самым делает более эффективным управление рисками. Поэтому необходимо выделить основные ключевые элементы в виде показателей (количественных или качественных) и строго контролировать их соблюдение.

Принцип места контроля состоит в том, чтобы руководитель организации выяснил, в каких структурных подразделениях происходят действия, имеющие решающее значение для достижения эффективности системы риск-менеджмента. Зачастую контроль, идущий с самых верхних уровней руководства, оказывается не вполне эффективным. Контроль же на конкретном месте осуществления мероприятий, в данном случае в системе риск-менеджмента, позволяет более оперативно устранять возможные несостыковки в планировании и реализации, быстро получить от исполнителей необходимую информацию и адресовать ее по назначению. Для этого необходимо разработать делегирование полномочий контроля в управление рисками организации.

Принцип соблюдения сроков контроля обязывает строго следовать временной сетке контролирующих мероприятий и своевременно использовать полученную информацию. Это позволяет быстро реагировать на происходящие изменения.

Принцип самоконтроля состоит в предоставлении работникам организации возможности самим осуществлять оценку результатов собственной деятельности и своевременно вносить в нее необходимые коррективы. Данный принцип обязывает кадровые службы ответственно подходить к отбору и расстановке кадров.

В системе административного контроля любой организации выделяют три основных элемента.

Первый – установление стандартов состояния и функционирования управляемой системы. Такие стандарты разрабатываются в процессе организационного регламентирования и включают в себя этапы определения оценки критериев, разработку оценочных шкал и расчет трудоемкости административного контроля. Чаще всего применяется выборочный контроль с показателями количества выполненных операций, скорости выполнения, количества обработанной документации, затрат рабочего времени.

Второй – оценка текущего состояния системы управления риск-менеджмента на предмет выявления в ней возможных отклонений. Сюда включаются сбор необходимой информации, ее обобщение, обработка и анализ.

Третий – устранение выявленных отклонений (приведение системы в соответствие со стандартами). Может осуществляться несколькими способами: модификацией целей, внесением изменений и корректив в плановые задания и реструктуризацией системы риск-менеджмента (перераспределение полномочий и ответственности, переподготовка кадров и т.д.).

Механизм административного контроля представляет собой совокупность инструментов, используемых для оценки действия системы риск-менеджмента.

Основными инструментами административного контроля являются бюджетный контроль, управленческий аудит, статистическое наблюдение, личное наблюдение, доклады и совещания.

Бюджетный контроль дает представление о расходах, понесенных на предотвращение рисков, и соответствие их запланированным показателям.

Административный аудит дает возможность руководителям службы правильно использовать финансовые, административные, энергетические и человеческие ресурсы, выделенные для функционирования системы управления рисками.

Статистическое наблюдение используется для того, чтобы определить количество, качество и время выполнения конкретных мероприятий в системе риск-менеджмента. Его преимущество состоит в том, что отклонения от нормы могут быть легко установлены при помощи простого сравнения показателей. Единственная сложность состоит в объемах обрабатываемой информации. *Личное наблюдение* необходимо там и тогда, где и когда невозможно получение статистических данных. Недостаток – большие временные затраты руководителя.

В отдельных случаях действенным инструментом административного контроля могут служить *доклады сотрудников и нижестоящих руководителей*. Они могут быть информативными или аналитическими.

Ко всем системам контроля предъявляются определенные требования. К ним относятся:

- соответствие контроля управления рисками целям, задачам и планам организации, их непротиворечивость;
- система контроля должна быть понятна и принята руководителями организации;
- экономичность, т.е. максимальная эффективность при минимальных затратах;
- обеспечение своевременного его осуществления;
- гибкость, т.е. способность приспосабливаться к изменениям в организации.

Исполнительный контроль чаще всего реализуется в виде управленческого учета.

В результате контролирующих мероприятий управление рисками может оценить эффективность данной системы. Эффективность понимается как отношение совокупного результата управления риск-менеджмента и стоимости ресурсов, затраченных на его достижение. На эффективность управленческой деятельности оказывают влияние две группы факторов – непосредственного влияния и косвенного.

К факторам непосредственного влияния можно отнести управленческий потенциал организации, т.е. совокупность всех ресурсов, которыми располагает система управления и которые можно задействовать в управлении рисками. Сюда же можно отнести совокупные затраты на содержание и функционирования системы управления рисками. Это можно считать основными факторами управления рисками.

Косвенными факторами считаются квалификация руководителей и исполнителей; степень и качество оснащенности работников управления вспомогательными средствами (компьютерами, оргтехникой); организационную культуру, а также социально-психологический климат в рабочем коллективе.

В составе критериев эффективности управления рисками можно выделить общие и частные показатели. Общие показатели характеризуют конечные результаты управления, а частные – эффективность использования отдельных видов ресурсов.

Для оценки управления рисками в коммерческих организациях наиболее целесообразно использовать показатели прибыльности и рентабельности. Гораздо сложнее оценивать эффективность управления в некоммерческих организациях. В настоящее время практически полностью отсутствуют методики пересчета неэкономических показателей в экономические.

Вопросы и задания к теме.

1. В чем состоит сущность процессного подхода к управлению рисками?
2. Дайте определение технологии управления.
3. На какие группы подразделяются функции управления рисками в зависимости от их продолжительности во времени?
4. Что такое системный анализ в управлении рисками?
5. В чем состоит сущность планирования рисков?
6. Назовите основные виды методов мотивации и их вероятные последствия в системе риск-менеджмента.
7. Что является основными составляющими контроллинга?
8. Как принципы контроля регулируют контролируемую деятельность в области риск-менеджмента?
9. Что является основными инструментами административного контроля?
10. Каков механизм влияния косвенных факторов на эффективность управления рисками?

Тема 6. Этапы управления рисками.

Идентификация и анализ риска – Анализ альтернативных методов управления – Выбор метода управления риском – Исполнение выбранных методов – Мониторинг результатов – Взаимосвязь между этапами управления рисками.

Процесс управления рисками является сложной и многоуровневой процедурой. Тем не менее его можно разделить на ряд этапов в соответствии с особенностями последовательности действий по управлению рисками. Выделение таких этапов является достаточно условным, потому что на практике они часто реализуются одновременно. Однако попытаемся выделить и описать каждый из предполагаемых этапов управления рисками.

Этап 1. Идентификация и анализ рисков. Он необходим для понимания специфики изучаемой рискованной ситуации. Под идентификацией и анализом рисков будем понимать выявление рисков, их специфику, обусловленную природой и другими характерными чертами рисков, выделение особенностей их реализации, включение изучения размера экономического ущерба, а также изменение рисков во времени, степень взаимосвязи между ними и изучение факторов, влияющих на них.

Для идентификации и анализа рисков менеджер должен ответить на ряд вопросов:

В чем источники неопределенности и риска в данной конкретной ситуации?

С какими ситуациями и с какими негативными последствиями предстоит столкнуться вследствие реализации риска?

Из каких источников следует получить информацию?

Каким образом можно численно оценить риск?

Как различные риски влияют друг на друга?

Специфика данного этапа связана прежде всего с его информационным значением. На этом этапе может быть получена качественная информация о возможности реализации риска и его последствиях, а также даны количественные оценки самого риска, его показателей, величины экономического ущерба и других показателей, необходимых для принятия решений по управлению рисками. Фактически на данном этапе обеспечивается информационная основа для всей процедуры риск-менеджмента. Более подробно этот этап будет рассмотрен далее.

Этап 2. Анализ альтернативных методов управления риском. Основная цель данного этапа заключается в исследовании тех инструментов, с помощью которых можно минимизировать негативные последствия его на деятельность организации. Характер таких инструментов может быть различным, но в целом менеджер должен ответить на следующие вопросы.

Как можно снизить риск за счет подходящих превентивных мероприятий?

Как можно снизить экономический ущерб от реализации риска?

За счет каких источников можно будет покрыть такой ущерб в случае его возникновения?

Мы уже рассмотрели некоторые источники риска для организации во внешней и внутренней среде, из чего можно сделать вывод, что видов рисков очень много, само понятие риска неоднозначное. Мож-

но попробовать выделить некоторые группы инструментов, методов и процедур по управлению рисками, чтобы дать обзор возможных подходов.

Ряд общих процедур по минимизации последствий риска выглядят следующим образом:

- Уклонение от риска, т.е. набор мероприятий, дающих возможность полностью избежать влияния тех или иных неблагоприятных событий;
- Сокращение риска, когда действия организации способствуют уменьшению неблагоприятных для нее последствий. Данная процедура предполагает, что организация оставляет риски на своей ответственности, поэтому ее называют *принятием рисков на себя*.
- Передача риска, когда определенная совокупность мер позволяет переложить ответственность за снижение возможности возникновения неблагоприятных событий и возмещение связанного с ним ущерба на другого субъекта.

Другая классификация базируется на учете соотношения между моментом осуществления конкретных мероприятий и моментом возникновения неблагоприятного события. С этой точки зрения все методы управления рисками условно можно разделить на две большие группы:

- Дособытийные методы. Действия риск-менеджмента планируются и осуществляются заблаговременно и направлены на снижение вероятности наступления ущерба, уменьшение размера возможного ущерба и модификацию структурных характеристик риска. Поэтому в основном к этой группе относят методы трансформации рисков. Методы, относящиеся к этой группе, связаны в основном с изменением самих рисков, т.е. они предполагают такие действия, которые будут препятствовать реализации соответствующих рисков. Поэтому эти методы связывают преимущественно с превентивной политикой.
- Послесобытийные методы. Осуществляются после наступления ущерба, направлены на ликвидацию последствий неблагоприятных событий и возмещение ущерба. Они направлены на финансирование риска, т.е. формирование финансовых источников, используемых на покрытие ущерба, являющегося следствием реализации рисков. К этой группе относятся прежде всего методы финансирования рисков.

Обе приведенные классификации важны для понимания специфики того или иного метода управления рисками. Посмотрим, как они взаимодействуют.

Двойная классификация позволяет более точно указать роль и место предлагаемых методов, подчеркивая их сущность. Так, методы финансирования рисков, оставленных в рамках принятия рисков, различаются лишь источниками покрытия возникающего ущерба, а методы трансформации рисков в рамках той же процедуры связаны с различными типами превентивных мероприятий.

Кроме того, такая классификация позволяет ставить и успешно решать вопрос о соотношении тех или иных мероприятий. Например, может возникнуть ситуация в организациях с пожароопасным производством (деревообрабатывающее, по переработке нефтепродуктов и т.д.), когда для защиты от пожара организация проводит ряд превентивных мероприятий: установка противопожарной сигнализации, запрет на использование некоторых бытовых приборов на рабочем месте и т.д., - а оставшийся возможный ущерб страхует по договору с определенным лимитом ответственности. Здесь используются мероприятия трех разных классов, что обеспечивает как уменьшение возможности возникновения ущерба, так и софинансирование остаточного ущерба самой организацией и страховой компанией.

Процедуры управления рискам	Методы трансформации рисков	Методы финансирования рисков
Уклонение от рисков	Отказ от рисков	-----
Сокращение рисков	Снижение частоты ущерба или его предотвращение Уменьшение размеров убытка Разделение риска Другие методы	Покрытие убытка из текущего дохода Покрытие убытка из резервов Покрытие убытков за счет займов Покрытие убытков на основе самострахования
Передача рисков	Аутсорсинг риска	Покрытие убытков на основе страхования Покрытие убытка на основе нестрахового пула Покрытие убытка за счет передачи финансирования риска на основе договора Покрытие убытка на основе поддержки государственных и муниципальных органов Покрытие убытка на основе спонсорства

Этап 3. Выбор методов управления рисками. Этот этап предназначен для формирования политики организации в области борьбы с риском и неопределенностью. Это связано прежде всего с различной результативностью методов управления и разным объемом ресурсов, требуемых для их реализации. Основными вопросами на этом этапе будут:

Какие методы управления рисками будут наиболее эффективны при данных бюджетных и иных ограничениях?

Как изменится совокупный риск при реализации выбранной совокупности методов управления рисками?

Выбор методов управления рисками можно рассматривать как проблему оптимизации в условиях ограничений. Критерии выбора могут быть различными, включая финансово – экономические критерии (обеспечение эффективности). Однако при принятии решения о применяемых методах нельзя все сводить к экономической отдаче. Важно учитывать и другие критерии, например, технологические или социальные.

В первую очередь решения по принятию рисков требуются в той области, которая представляется в результате анализа наиболее уязвимой. При некоторых условиях (например, при жестких бюджетных ограничениях) часть рисков, которые управление оценивает как незначительные, будет игнорироваться. В такой ситуации говорят, что может проводиться активная политика в одном отношении к риску, и пассивная – по отношению к другому. Сочетание активной и пассивной стратегий при управлении риском является важным результатом данного этапа.

Совокупность методов, выбранных на данном этапе, является программой управления рисками. Она представляет собой *целостное описание мероприятий, которые необходимо предпринять, их информационное и ресурсное обеспечение, критерии эффективности их выполнения, систему распределения ответственности за принимаемые решения*. Такая программа является основой для дальнейшей работы в области риск-менеджмента.

Этап 4. Исполнение выбранного метода управления риском. Этот этап предполагает принятие и реализацию частных управленческих и технических решений. Особенности процедур риск-менеджмента проявляются на данном этапе в специфике принимаемых решений, а не в том, как они реализуются. Вопросы, на которые отвечает менеджер по управлению рисками, заключаются в следующем:

Какие мероприятия необходимо реализовать?

В какие сроки это должно произойти?

Какие ресурсы и в каком объеме могут быть потрачены на осуществление данных мер?

Кто несет ответственность за исполнение принятых решений и контроль за их реализацией?

Этап 5. Мониторинг результатов. Коррекция системы управления рисками. Этот этап призван осуществить обратную связь в указанной системе. Именно он обеспечивает гибкость и адаптивность управления риском и динамический характер этого процесса.

Менеджер по управлению риском отвечает на следующие вопросы:

Следует ли считать систему управления риском эффективной в данном конкретном случае?

Каким образом проявлялись ее слабые места?

Какие факторы повлияли на реализацию рисков за рассматриваемый период?

Следует ли на этом основании внести изменения в систему?

Все ли мероприятия, включенные в программу управления риском, сыграли свою роль?

Возможны ли были более эффективные меры?

Была ли система принятия решений относительно рисков достаточно гибкой, на препятствовала ли она конечной цели?

На данном этапе происходит обновление и пополнение информации о рисках. Более полные и свежие данные позволяют на первом этапе в дальнейшем принимать адекватные и своевременные решения. На основе информации о проделанной работе и информации по результатам управления рисками осуществляется оценка эффективности управления. Сложность подобной работы заключается в том, что в течение анализируемого периода риски могут и не реализоваться, тогда как организация все равно несет расходы по программе управления рисками. Поэтому часто приходится сопоставлять реальные расходы с гипотетическими потерями.

Целью оценки эффективности проведенных мероприятий является адаптация системы управления риском к изменению условий функционирования внешней среды организации и совокупности влияющих на организацию рисков. Это происходит за счет следующих направлений:

- Замены неэффективных мероприятий на более эффективные в рамках выделенного бюджета на программы управления рисками. Общая результативность системы будет зависеть прежде всего от здоровой и тщательной оценки проведенных мер и критичности управления.
- Изменение организации выполнения программы управления рисками в случае ее недостаточной эффективности.

Все рассмотренные этапы не обязательно реализуются строго последовательно, как об этом уже упоминалось выше. Соответствующие мероприятия могут осуществляться параллельно, возможен возврат к предыдущим этапам. Поэтому необходимо дополнительно проанализировать логические связи между этапами.----- Схема по Черновой.----

Прежде всего, существуют связи, задающие естественный порядок между этапами. Они отражают логику процесса управления рисками, но нельзя ограничиться только ими. В частности, существуют обратные

связи, означающие, что имеется возможность возврата на предыдущий этап при необходимости. Такая необходимость может возникнуть, если в результате последующего принятия решения выяснились важные факторы, которые были не учтены либо не существовали ранее. Кроме того, на последнем этапе проводится анализ всего процесса управления рисками, поэтому его результаты и новая информация должны быть учтены при принятии решений на будущее. Этап выбора методов управления риском занимает особое место, так именно на нем принимается решение о программе работы и особенностях используемых методов. Это может потребовать уточнение информации о рисках и задать ограничения для процесса мониторинга и оценки эффективности.

Таким образом, процесс управления рисками является достаточно сложной как по содержанию принимаемых и реализуемых решений, так и по наличию системы развитых внутренних взаимосвязей.

Вопросы и задания к теме.

1. Что понимается под идентификацией и анализом рисков?
2. В чем заключается специфика этапа идентификации рисков?
3. Перечислите ряд общих процедур по минимизации последствий риска.
4. Для чего предназначен этап выбора методов управления рисками?
5. В какой области решения по принятию рисков являются первоочередными?
6. Дайте определение программы определения рисками.
7. Что предполагает этап исполнения выбранного метода управления риском?
8. Как обеспечивает гибкость и адаптивность управления риском этап мониторинга?
9. Почему приходится сопоставлять реальные расходы с гипотетическими потерями в управлении рисками?
10. Что является целью оценки эффективности проведенных мероприятий?

Тема 7. Идентификация и анализ рисков.

Содержание идентификации и анализа рисков – этапы идентификации и анализа рисков – Основные принципы оценки рисков – Концепция при-

емлемого риска – Пороговые значения риска – Понятие рискового капитала.

Основной целью идентификации и анализа рисков является формирование у лиц, принимающих решения, целостной картины рисков, угрожающих бизнесу организации, жизни и здоровью ее сотрудников, имущественным интересам организации, обязательствам, возникающим в процессе взаимодействия организации с клиентами и партнерами и т.п. В данном случае важен не только перечень рисков, но и понимание того, как эти риски могут повлиять на деятельность организации и насколько серьезными могут быть последствия.

Идентификация и анализ рисков предполагает проведение качественного, а затем количественного изучения рисков, с которыми сталкивается 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 возникает понимание круга проблем, с которыми придется столкнуться в процессе риск-менеджмента.

Предварительным шагом стадии *количественной оценки* рисков является получение информации о них. Такая информация должна содержать: частоту (вероятность) возникновения; размер убытков, т.е. распределение ущерба, а также другие характеристики, которые требуются для дальнейшего анализа. Правильность все последующих решений в многом будет зависеть от того, насколько полная и достоверная информация была собрана во время этих процедур. Поэтому определенные степени доверия к разным источникам информации представляют собой важный аспект.

Основной шаг стадии количественной оценки рисков – обработка собранной информации. Она должна обслуживать цели последующего процесса принятия решений по управлению рисками. Для выявления факторов риска и степени их воздействия могут быть использованы различные методы статистической обработки данных.

При необходимости статистический анализ может быть использован для подтверждения некоторых выводов предшествующей стадии, когда качественного анализа для этого недостаточно. Например, если качественной информации не хватает для проведения подробной классификации рисков, то можно провести процедуру многомерной классификации.

Можно предложить множество критериев для выделения этапов проведения идентификации и анализа рисков. Наиболее распространенным является степень подробности исследования рисков. В соответствии с ней можно выделить следующие этапы:

- *Осмысление риска*, т.е. качественный анализ, сопровождаемый исследованием структурных характеристик риска (опасность – подверженность риску – уязвимость). Этот этап определяет, с чем столкнется в дальнейшем управление, и тем самым 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(причинно-следственные связи между факторами риска, возникновение неблагоприятных событий и вызванным ими появлением ущерба). Такое исследование обеспечивает основу для принятия решений в управлении рисками.
- *Комплексный анализ рисков*. На этой стадии предполагается изучение всей совокупности рисков в целом, что дает комплексную картину. Это позволяет проводить единую политику по управлению рисками. Подобное исследование включает также проведение таких процедур, как аудит безопасности, т.е. всестороннее исследование экономической деятельности организации, методов принятия решений и используемых технологий с целью выявления и анализа рисков, которым может быть подвержена эта деятельность.

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

Во всех предыдущих главах неоднократно подчеркивалось, что в большинстве ситуаций невозможно полностью избавиться от риска. Поэтому защита от него состоит не в том, чтобы сделать бизнес абсолютно безопасным, а в том, чтобы снизить риск до уровня, когда он перестает быть угрожающим. В этом и состоит *концепция приемлемого риска*. В настоящее время именно она лежит в основе всех практических мероприятий по управлению рисками.

Вопрос о том, какой риск считать приемлемым, неоднозначен для различных сфер бизнеса и различных ситуаций. Тем не менее, несмотря на определенную субъективность ответов на этот вопрос, можно выделить некоторые факторы:

- *Особенности измерения риска.* Численное выражение уровня риска позволяет установить подходящие пределы (интервалы значений) для приемлемого риска, что облегчает контроль за соблюдением соответствующих целевых установок. Однако очевидно, что разные методики измерения риска могут привести к разным представлениям о том, как можно выразить приемлемый риск. Поэтому подобные методики встраиваются в программы по управлению рисками.

- *Традиции ведения данного бизнеса и корпоративная культура, а также предписания и рекомендации надзорных органов.* Решения о том, что есть приемлемый риск, часто принимают по аналогии с существующей практикой или в соответствии с нормативными документами. Независимо от того, насколько четко прописаны в законодательстве соответствующие ограничения и насколько жестки формально закрепленные в нем санкции за нарушение последних, любые значительные отклонения от принятого всеми подхода могут восприниматься как опасные и необоснованные. Именно такой точки зрения будут придерживаться суды при разбирательстве дел, связанных с обязательствам по возмещению ущерба.

- *Специфика принятой программы управления риском.* Разное сочетание методов управления рисками (например, решение о величине рисков, оставляемых на собственном удержании) может изменить представление менеджера о степени приемлемости тех или иных рисков. Поэтому установление уровней приемлемого риска может пересматриваться в ходе формирования программы управления риском.

Простейшим способом установления уровня приемлемого риска является определения пороговых значений риска в форме задания интервалов возможных значений критериальных показателей. Такие интервалы могут рассматриваться как целевые предписания для процесса управления рисками, а также в качестве инструмента для согласования отдельных методов управления и оценки эффективности управления риском в целом. Пороговые значения, используемые при таком подходе, определяются финансовыми возможностями организации или спонсора, принятой общей стратегией управления и вариантом управления рисками.

В качестве соответствующих критериальных показателей, для которых устанавливаются пороговые значения, как правило, используются так называемые *меры риска*, т.е. величины, численно выражающие размер соответствующего риска. Чаще всего это – размер ущерба и/или вероятность его возникновения. Если обозначить величину ущерба V

(ущерб), вероятность его возникновения - P (ущерб), то ограничения для них можно записать следующим образом:

$$P_{\min} < P_{\text{ущерб}} < P_{\max}$$

$$V_{\min} < V_{\text{ущерб}} < V_{\max}$$

В случае, если рассматривается не отдельный риск, а портфель рисков, то выбирают соответствующий критериальный показатель (например, размер возможного убытка) не по отдельному риску, а по всей совокупности рисков. Тогда указанные пороговые значения следует устанавливать для всего портфеля рисков, что будет способствовать проведению единой политики риск-менеджмента. Если подходить к проблеме строго, то дополнительно должны быть заданы пороговые значения и для каждого метода управления рисками.

Выбор того или иного критериального показателя зависит от конкретных условий оценки риска, его специфики и особенностей всего процесса управления рисками. Так, если сравнивать установление пороговых значений в терминах вероятностей и в терминах размера убытка, то последний подход в некоторых ситуациях предпочтительнее. Из-за того, что границы соответствующего интервала выражаются в денежной форме, менеджерам проще их оценить.

При выявлении и оценке источников и масштабов максимально возможного потенциального убытка менеджер должен рассматривать проблему комплексно. Должны быть приняты во внимание все возможные последствия потенциальных рисков, например, попытки шантажа, терроризм, хищения, взрывы, утечки вредных химических веществ и т.п. Планирование критических ситуаций является неотъемлемой частью программы управления рисками при определении максимально возможного убытка, так как только в этом случае можно достаточно точно оценить вероятность возникновения убытков и составить планы по преодолению кризисной ситуации.

Однако, как показывает практика, менеджеру в общем случае не всегда следует планировать только самые худшие ситуации. Так, очевидно, что трата времени и денег на подготовку к наводнению в засушливых районах в виду таяния полярной шапки представляет пример нерационального использования ресурсов. В то же время планирования наиболее вероятного риска, с которым организация может столкнуться каждые 5 – 10 лет, является разумным.

Одна из методик управления рисками основана на понятии *рискового капитала*. Рисковый капитал предстает как мера случайного убытка. Значение вероятности, определяющей рисковый капитал, задает уровень приемлемого риска, связанного с тем, что убытки не превысят резервы и оборотные средства с указанной вероятностью. Это значение должно быть велико. Концепция рискового капитала является очень популярной. В настоящее время она широко используется при управлении рисками, особенно финансовыми. Основная проблема практического оценивания значения рискового капитала – дефицит информации для построения распределения ущерба, поэтому разрабатываются методы косвенной оценки.

Вопросы и задания к теме.

1. В чем состоит содержание идентификации и анализа рисков?
2. Какие методы сбора и анализа информации используются при идентификации риска?
3. Какие этапы можно выделить в процессе идентификации и анализа рисков?
4. Какова задача этапа осмысления рисков?
5. Дайте общую характеристику концепции приемлемого риска.
6. Как традиции организации и корпоративная культура влияют на определение степени приемлемости риска?
7. Какие еще факторы влияют на установление уровня приемлемого риска?
8. Что такое мера риска?
9. Что такое рисковый капитал?
10. Какая главная проблема при оценивании рискового капитала?

ТЕМА 8. Конкретные методы управления рисками.

Методы трансформации рисков и их особенности – Сущность и особенности различных методов трансформации рисков – Методы финансирования рисков и их особенности – Различия в методах финансирования рисков.

К числу наиболее часто встречающихся конкретных методов трансформации рисков относятся следующие:

- Отказ от риска

- Снижение частоты ущерба или предотвращение убытка
- Уменьшение размера убытков
- Разделение риска (дифференциация и дублирование)
- Аутсорсинг риска.

Перечисленные методы трансформации риска представляют разные процедуры управления риском.

Метод отказа от риска. В практике работы организаций существуют крупные риски, уменьшить которые бывает просто невозможно. К ним можно отнести риск банкротства, риск возникновения обвинения в причинении ущерба вследствие производственной деятельности, риск преждевременной смерти сотрудников и т.п. Даже если такие риски можно частично уменьшить, то все равно существует опасность серьёзных последствий их реализации. Поэтому наилучшим методом борьбы с ними может быть попытка совершенно избежать их. В этом и состоит метод отказа от рисков.

Применение данного метода означает, что причины возникновения крупных катастрофических для организации убытков ликвидированы. Это проявляется в создании таких производственно-хозяйственных условий, при которых шанс возникновения соответствующих убытков заранее ликвидирован. Примерами использования метода отказа от риска являются прекращение производства определенной продукции, отказ от сферы бизнеса, в которой такие риски присутствуют. Применяя этот метод, организации предпочитают избегать рисков, нежели получить прибыль в условиях большой неопределенности.

Этот метод является особенно эффективным, когда велика вероятность возникновения убытков и большой возможный размер убытка. Избежание рискованных ситуаций в этом случае является наилучшей и единственной практически альтернативой.

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

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

Примерами конкретных мероприятий могут служить использование телохранителей, обучение водителей с учетом требования безопасности, стандартизация товаров и услуг; использование в производстве негорючих и экологически чистых материалов, проведение учений, и т.п.

Применение этого метода оправдано в случаях, если:

- Вероятность реализации риска, т.е. вероятность наступления убытка, достаточно велика;
- Размер возможного ущерба, как правило, небольшой.

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

Использование данного метода связано с разработкой и внедрением программы превентивных мероприятий, выполнение которой должно постоянно контролироваться и периодически пересматриваться. Часто для реализации такой программы крупные организации нанимают специалистов, так как разработка может потребовать специальных знаний в области инженерных наук, психологии, экономики и т.д.

Предупреждение убытков значительно уменьшает частоту их возникновения. Поэтому чаще всего для их оценки используют ограничения на вероятность возникновения ущерба. Однако применение превентивных мер обосновано только до тех пор, пока стоимость их проведения меньше выигрыша, обусловленного этими мероприятиями. Исключение составляют, пожалуй, только превентивные меры по социальным рискам. Тогда такие программы работают не только на предотвращение конкретного экономического ущерба, а и на общий имидж организации, что приводит к формированию ее привлекательности в лице сотрудников, деловых партнеров и общественности в целом. Таким примером может служить социальное и медицинское страхование сотрудников в рамках организации. При этом оценить эффект порой бывает трудно, поскольку некоторые превентивные меры могут оправдывать себя спустя достаточно длительный срок.

Метод уменьшения размера убытков. Несмотря на все усилия организации по снижению рисков, некоторые убытки иногда имеют место. Для таких рисков может применяться данный метод. Суть его состоит в проведении превентивных мер, направленных на снижение вероятного ущерба. Этот метод также приводит к определенной трансформации уязвимости носителя риска. Примерами реализации подобного метода может служить установление противопожарной или охранной сигнализации.

Применение данного метода оправдано в тех случаях, когда:

- Размер возможного ущерба достаточно большой;
- Вероятность реализации риска, т.е. вероятность наступления убытка, невелика.

Проведение превентивных мероприятий такого типа уменьшает размер возможного ущерба, так что естественным подходом к оценке данного метода управления риском служит учет ограничений возможного ущерба. В данном случае ограничением применения данного метода служит бюджет организации.

Метод разделения риска. Сущность данного метода состоит в создании такой ситуации в организации, при которой ни один отдельный случай реализации риска (возникновение ущерба) не приводит к серии новых убытков. Это достигается за счет изменения подверженности риску.

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

- Дифференциация (отделение) рисков. Такой подход предполагает пространственное разделение источников возникновения убытков или объектов, которым может быть нанесен ущерб. Примером первого типа является выделение разных производственных площадок (продукция выпускается не в одном большом цехе, а в двух, меньших по размеру, расположенных в отдалении друг от друга). Авария, произошедшая на одно площадке, не повлияет на производство на другой. Примером второго типа может служить установка специальных дверей и перегородок в больших помещениях с целью воспрепятствовать распространению пожара.
- Дублирование наиболее значимых объектов, подверженных риску. Такими объектами могут быть документация или иная информация, виды деятельности организации, оборудование, являющееся ключевым для производства, запасы полуфабрикатов или готовой продукции. Соответственно на уровне конкретных мер такой подход будет представлять собой хранение копий важных документов в особо защищенных местах, создание дублирующих друг друга производственных участков, дополнительных складов и т.д.

Данный метод применим для любых видов рисков, если их только возможно разделить. Для данного метода можно давать лишь конкретные рекомендации, учитывающие специфику рисков, так как иная оценка затруднена.

Метод аутсорсинга риска. В этом случае ответственность за снижение возможного наступления неблагоприятных событий возлагается на

стороннюю организацию. При этом чаще всего такая передача осуществляется на основе договора.

В качестве примера можно привести использование услуг охранной фирмы, введение внешнего кризисного управления, наличие внешнего исполнителя работ на время гарантийного срока и т.д.

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

Измерение этих рисков представляется достаточно простым. Как правило, для использования аутсорсинга риска относительно легко выработать пороговые значения соответствующих критериальных показателей. Концепция рискованного капитала часто используется для ценообразования на соответствующие услуги сторонних организаций.

К числу наиболее часто используемых методов финансирования риска или покрытия убытка относят следующие методы:

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

Первые четыре метода представляют процедуру «сокращения риска». А последние четыре – процедуру «передачи риска».

Покрытие убытка из текущего дохода. Суть данного метода состоит в том, что покрытие ущерба осуществляется по мере его возникновения за счет текущих денежных потоков компании. При этом не создается никаких внутренних или внешних фондов.

Использование данного метода оправдано в том случае, если величина потенциальных убытков небольшая, так что возмещение ущерба существенно не искажает денежных потоков. Частота наступления убытков может быть любой, но ожидаемый ущерб должен быть достаточно мал, поэтому такой метод применяется в случаях, когда вероятность на-

ступления неблагоприятных событий невелика. В случае учащения событий риска совокупный ущерб может превзойти расчеты. Такие факторы, как однородность или неоднородность рисков не влияет существенно на принятие решения о данном методе.

Данный метод управления рисками используется достаточно часто, потому что во многих ситуациях убытки так незначительны, что компания может покрыть их самостоятельно. Однако необходимо помнить, что случаи риска могут произойти в течение короткого времени, поэтому финансовые возможности организации являются ключевым фактором выбора этого метода.

Покрытие убытка из резервов. Этот метод предполагает создание резервных фондов в рамках организации и покрытие текущих ущербов за счет такого фонда. Основное отличие этого метода от предыдущего состоит в большей величине предполагаемого ущерба, для чего и создается резервный фонд. Поэтому условия его применения связаны в первую очередь с более широкими пороговыми значениями. Однако может возникнуть вопрос о величине резервного фонда. Слишком маленькие резервы могут не покрывать случившийся ущерб и организация окажется в затруднительном положении, а слишком большие резервы отвлекают значительные финансовые средства от основной сферы деятельности организации.

Покрытие убытка за счет использования займа. Применяется в том случае, если организация может рассчитывать на получение займа на покрытие убытка. В отличие от предыдущих методов источник средств для возмещения ущерба здесь не внутренний, а внешний, хотя, как и в предыдущих случаях, ответственность за покрытие ущерба целиком и полностью лежит на самой организации.

Главными особенностями в данном случае является возможность получения кредита и условия заимствования. Далекое не всегда организация может рассчитывать на получение займа, а если и может, то в большинстве случаев условия окажутся достаточно жесткими, так как будут отражать оценку кредитором риска невозврата займа. Именно этот факт определит специфику практического использования и условий применимости этого метода.

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

Покрытие убытка на основе самострахования. Термин «самострахование» в литературе понимается по-разному:

- Как метод финансирования риска или покрытия убытка самой организацией из ее текущего дохода, специально формируемых резервов или других источников;
- Как форма страхования, реализуемая в рамках собственной организации, в частности, через создание кэптивных страховых компаний.

Нас будет интересовать второе значение этого термина.

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

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

Кэптивные страховые организации – это страховые компании, которые входят в группу нестраховых организаций и страхуют риски всей группы. Хотя такая организация и является формально отдельным юридическим лицом, риски остаются внутри группы компаний, а соответствующие резервные фонды остаются в рамках данной группы. Использование кэптивной страховой компании имеет ряд преимуществ. Она позволяет инвестировать средства страховых фондов в пределах объединенной деловой единицы; сохранить прибыль внутри соответствующей группы; получить некоторые льготы по налогообложению; избежать бюрократических проволочек при оформлении договоров страхования. Тем не менее данный метод имеет и свои недостатки – он добавляет риск ухудшения общих финансовых результатов, связанный с наступлением больших рисков.

Данный метод применяется в отношении рисков, вероятность или размер возможного ущерба по которым не превышает заданных пороговых значений. Эти значения определяются финансовыми возможностями всей группы организаций.

Покрытие убытка на основе страхования. Один из наиболее часто используемых методов управления рисками. Сущность этого метода финансирования риска или покрытия убытка заключается в передаче ответственности за возмещение возможного ущерба другому субъекту, специализирующемуся на таких операциях – страховой компании. Использование страхования означает снижение участия самой организации в покрытии убытков за счет перекладывания своего риска на страховую компанию за определенную плату.

Данный метод управления риском на уровне организации часто используется на практике в следующих случаях:

- Независимо от однородности или неоднородности рисков, а также от количества рисков использование страхования целесообразно, если вероятность реализации риска невысока, но размер возможного ущерба достаточно большой.

- Страхование оправдано для больших совокупностей рисков, если вероятность их реализации высока, но размер возможного ущерба небольшой. При этом риски могут быть однородными или неоднородными. Конечно, ввиду малого размера возможного ущерба организации может оставить их у себя, но массовость таких рисков может привести к значительному ущербу, поэтому страхование предпочтительнее.

- Страхование особенно необходимо при наличии катастрофических рисков, иногда его проведение необходимо в силу закона (обязательные виды страхования).

Метод применяется относительно рисков, вероятность и размер возможного ущерба по которым превышают заданные пороговые значения. При этом число таких рисков и степень их однородности могут быть различными.

Покрытие убытка на основе нестрахового пула. Означает передачу финансирования рисков или покрытие убытка другому субъекту – нестраховому пулу. Примером такого пула является создание участниками какого-либо объединения предпринимателей или компаний специальных фондов взаимопомощи, «черных касс» и т.п. Использование данного метода означает снижение участия самой организации в возмещении ущерба за счет передачи ответственности по несению риска нестраховому пулу.

Пороговые значения определяются финансовыми возможностями и другими особенностями пулов, например, целевым характером возможных выплат.

Покрытие убытка за счет передачи ответственности на основе договора. Этот метод предполагает передачу финансирования риска или покрытие убытка какому-либо субъекту на основе заключенного договора, что снижает участие самой организации в возмещении ущерба за счет передачи ответственности. Примером такого метода софинансирования является *хеджирование*. Оно представляет собой передачу ценового риска, направленную на его минимизацию. По условиям договора другой участник принимает участие в софинансировании ценового риска на условиях договора. Суть хеджирования сводится к ограничению прибылей и убытков, обусловленных изменением на рынках цен товаров, валют и т.п. за счет производных ценных бумаг и других финансовых документов.

Хеджирование – неотъемлемая часть программы по управлению финансовыми рынками.

Покрытие убытка на основе поддержки государственных или муниципальных органов. Означает снижение участия самой организации в возмещении ущерба за счет полной или частичной передачи ответственности по несению риска. Применимость данного метода зависит в первую очередь от возможности получения соответствующей поддержки и ее потенциального объема. Риски, к которым может быть применен данный метод, можно разделить на две группы:

- Специфические риски, которые характеризуются настолько большим размером ущерба, что от него можно защититься только с использованием финансовой помощи государственных или муниципальных органов. Отчасти сюда можно отнести экономические риски на уровне организации. Например, для снижения рисков внешнеэкономической деятельности или рисков крупных инвестиционных проектов могут предоставляться государственные гарантии;
- Высокие социальные риски, в случае реализации которых государственные и ли муниципальные органы склонны оказывать поддержку, даже если не несут формальной ответственности за покрытие ущерба. Примером может служить частичное или полное разрушение собственности вследствие стихийных бедствий или катастроф.

Для оценки рисков первой группы используются разные подходы, учитывающие особенности рисков.

Покрытие убытков на основе спонсорства. В этом случае предполагается софинансирование риска за счет спонсорства. Степень использо-

вания данного метода зависит от щедрости спонсоров. Его не следует рассматривать как основной, так как трудно рассчитывать на помощь спонсоров до возникновения ущерба.

Вопросы и задания к теме.

1. По каким признакам классифицируются методы управления рисками?
2. В каких случаях следует отказаться от риска?
3. Чему способствует создание программы превентивных мероприятий в рисковом менеджменте?
4. Каким образом дифференциация рисков снижает размер ущерба?
5. Что означает метод аутсорсинга риска?
6. Как частота наступления убытков влияет на применение метода покрытия ущерба из текущего дохода?
7. В чем заключается недостаток создания резервного фонда в организации?
8. Для организаций какого типа эффективно создание кэптивных страховых компаний? В чем их назначение?
9. Как создается нестраховой пул?
10. В каких случаях безусловно государственные или муниципальные органы помогают покрыть ущерб компании?

Тесты для самоконтроля студентов

Тема 1. Понятия, сущность и содержание управления рисками.

1. Понятие риска в обыденном сознании связано с ...
 - А. Закономерностями социальной жизни
 - Б. Непредсказуемостью ситуации
 - В. Сознательными действиями людей

- Г. Определенными действиями руководителей.
2. Можно ли оградить бизнес от всякого риска?
А. Да, безусловно.
Б. Возможно по ситуации.
В. Нельзя, учитывая все факторы бизнеса.
Г. Это зависит от дальновидности менеджера.
3. Исключите неверное: «Понятие риска в бизнесе связано с..
А. Возможностью недополучения прибыли или дохода
Б. Частотой возникновения или тяжесть ущерба
В. Застрахованным объектом, подвергающийся ущербу
Г. Интересами бизнесмена.
4. Какая из функций риска связана с нетрадиционными подходами к управлению?
А. Регулятивная.
Б. Инновационная.
В. Защитная
Г. Аналитическая.
5. Аналитическая функция риска обозначает...
А. Преодоление косности и стереотипности мышления.
Б. Нетрадиционные решения в бизнесе.
В. Терпимое отношение к возможной неудаче.
Г. Выбор наиболее рентабельных альтернатив специальными методами.
6. Субъективное понимание риска предполагает...
А. Наше отношение к имеющейся неопределенности.
Б. Воздействие непреодолимых обстоятельств.
В. Отношение окружающих к нашим возможностям.
Г. Наличие возможного неблагоприятного исхода дела.
7. Что является источниками рисков?
А. Вся окружающая реальность.
Б. Условия и факторы, представляющие некоторую угрозу.
В. Наши обдуманые действия.

Г. Экономическая деятельность людей.

8. Какие из источников рисков можно связать с деятельностью людей?

- А. Естественно – природные
- Б. Техногенные.
- В. Социальные.
- Г. Все вместе перечисленные.

9. Какие из перечисленных источников рисков можно отнести к внутренним?

- А. Хозяйственная деятельность организации.
- Б. Экологическая ситуация в регионе.
- В. Криминогенная обстановка.
- Г. Соблюдение технологии производства.
- Д. Соблюдение дисциплины в организации.
- Е. Юридические требования и нормы.

10. Опасность как структурная характеристика риска означает...

- А. Существенное содержание риска.
- Б. Субъективное отношение к риску.
- В. Потенциальную угрозу возникновения ущерба.
- Г. Интенсивность риска.

11. Подверженность риску – это...

- А. Ситуация, чреватая возможностью реализации риска.
- Б. Отношение к риску со стороны руководства.
- В. Отношение к риску со стороны сотрудников.
- Г. Любая экономическая ситуация.

12. Что выражает уязвимость как структурная характеристика риска?

- А. Отношение к риску со стороны руководства.
- Б. Интенсивность возникновения ущерба.
- В. Качество страховки.
- Г. Величину резервов организации.

13. В каком случае управление рисками на уровне организации будет иметь наибольший эффект?

- А. Если есть большие финансовые резервы.
- Б. Если выделены большие сырьевые фонды.
- В. Если определены конкретные риски.
- Г. Если есть желание рисковать у руководства.

14. Как определяется эффективность риск-менеджмента?

- А. Как соотношение эффекта управления и затрат.
- Б. Как соотношение усилий руководства и доходов.
- В. Как соотношение налогов и льгот.
- Г. Как соотношение прибыли и налогов.

Тема 2. Аксиомы, законы и принципы управления рисками.

1. Какой методологический подход лежит в основе аксиоматики риск-менеджмента?

- А. Системный.
- Б. Конкретно – фактический.
- В. Процессный.
- Г. Позитивистский.

2. Всегда ли в управленческой деятельности присутствует возможность рискованных ситуаций?

- А. Это зависит от умения управлять.
- Б. Да, всегда присутствует.
- В. Нет, управление должно быть безрисковым.
- Г. В зависимости от управленческой ситуации.

3. Как соотносятся риски со временем существования?

- А. Любые риски существуют в течение определенного времени.
- Б. Время не влияет на существование рисков.
- В. Риски существуют на протяжении неопределенного времени.
- Г. Никогда не угадаешь, сколько времени просуществует риск.

4. Какие группы законов управления распространяются на риск-менеджмент?

- А. Общие
- Б. Частные
- В. Специальные
- Г. Все вместе, но в разной степени.

5. Кто несет издержки в случае неблагоприятного исхода риска?
- А. Руководитель организации
 - Б. Собственник на средства труда
 - В. Сотрудники организации
 - Г. Государственные структуры.
6. В зоне рискованных ситуаций необходимо...
- А. Положиться на волю случая.
 - Б. «Война план покажет».
 - В. Просчитать все возможные последствия принятия риска.
 - Г. По возможности совсем отказаться от риска.
7. Система управления рисками в общей системе управления...
- А. Находится в иерархической системе управления.
 - Б. Занимает особое место в системе управления.
 - В. Вынесена за пределы системы управления.
 - Г. Не входит в общую систему управления.
8. Система управления риском в организации...
- А. Должна быть первоочередной по целям управления.
 - Б. Не должна вмешиваться в основные управленческие решения.
 - В. Не должна противоречить основным управленческим решениям.
 - Г. Должна быть зависима от желаний собственника фирмы.
9. Закон неизбежности риска означает, что...
- А. Деятельность любой организации сопровождается рисками.
 - Б. Рисковые ситуации невозможно предусмотреть.
 - В. С рискованными ситуациями невозможно справиться.
 - Г. «Кто не рискует, тот не пьет шампанское».
10. Как зависят степень риска и уровень планируемых доходов?
- А. Чем выше степень риска, тем выше уровень доходов.
 - Б. Чем выше степень риска, тем ниже уровень доходов.
 - В. Степень риска и уровень доходов не зависят друг от друга.
11. Что определяют принципы управления риском?
- А. Поведение руководителей.
 - Б. Требования к системе и организации процесса управления.
 - В. Требования финансовой отчетности.
 - Г. Основные требования к персоналу организации.
12. Системный подход в управлении рисками требует...

- А. Вхождения в рисковую ситуацию.
- Б. Изучение влияния риска на все составляющие организации.
- В. Знание руководителем всего персонала организации.
- Г. Наличие у руководителя специального образования.

13. Принцип лояльного отношения к рискам означает...

- А. Возможность рисковать в любых случаях.
- Б. Избегать риска в любой ситуации.
- В. Относится к риску как к суровой необходимости.
- Г. Рассматривать риск как объективный фактор экономической деятельности.

14. Принцип резервирования предполагает...

- А. Обращение за помощью в страховые компании.
- Б. Сбор средств на погашение убытков среди сотрудников
- В. Отчисления на убытки части заработной платы руководителей
- Г. Создание внутренних резервных фондов за счет прибыли.

ТЕМА 3. Методология управления рисками.

1. Как трансформируется концепция управления под влиянием нарастания рисков?

- А. Как принятие ответственности на всех уровнях решений.
- Б. Как изменение решений по распоряжению собственника.
- В. Как коллективное распределение ответственности.
- Г. Как финансовая ответственность за принятие решений.

2. Смысл статической концепции в управлении рисками заключается в...

- А. Гибкости в принятии решений.
- Б. Целенаправленности в принятии решений.
- В. Волюнтаризме в принятии решений.
- Г. Неизменности действий после принятия решений.

3. В каких организациях наиболее работает статическая концепция управления рисками?

- А. В небольших организациях.
- Б. В финансовых корпорациях
- В. В организациях холдингового типа
- Г. В любых типах организаций.

4. Конформистская тенденция в управлении рисками означает...
- А. Приспособление управления к существующей ситуации
 - Б. Приспособление управления к прогнозируемой ситуации.
 - В. Ориентация управления на бывшие успешные решения.
 - Г. Приспособление управления к возможностям менеджмента.
5. Сущность концепции управления рисками «перформанс» в...
- А. Предотвращении рисков любой ценой
 - Б. Управлении внедрением рисков в экономическую жизнь
 - В. Принятии взвешенных и осторожных решений
 - Г. Ориентации на поддержку государственных структур.
6. Что такое методы управления?
- А. Приемы и способы осуществления функций менеджмента
 - Б. Способы решения управленческих задач
 - В. Задачи повышения производительности труда.
 - Г. Способы повышения квалификации персонала.
7. Почему классификация методов управления рисками является относительно условной?
- А. Нет достаточного методологического аппарата
 - Б. В реальной жизни сферы применения переплетаются
 - В. Не всегда менеджеры могут определить сферы применения
 - Г. Все методы работают одинаково во всех сферах.
8. В чем заключается сущность юридических методов риск-менеджмента?
- А. В устранении рисков судебным порядком
 - Б. В профилактике рисков с помощью законодательства
 - В. В нейтрализации рисков с использованием законов
 - Г. В сочетании профилактики и нейтрализации.
9. Административно-правовые методы направлены на ...
- А. Судебное преследование должников
 - Б. Финансовое обеспечение партнеров
 - В. Обеспечение неприкосновенности всех ресурсов организации
 - Г. Предотвращение неправомерных действий руководства.

10. Задачей гражданско-правовых методов является
- А. Возмещение вреда, нанесенного организации противоправными действиями
 - Б. Привлечение виновных лиц к ответственности
 - В. Регулирование деятельности менеджеров
 - Г. Наказание за нарушение производственной дисциплины.
11. Организационное нормирование в риск-менеджменте означает...
- А. Создание документации по финансовым вопросам
 - Б. Создание собственной регламентирующей базы
 - В. Тактическое решение рискованных задач
 - Г. Периодическая аттестация персонала.
12. Что не включает в себя дисциплинарная группа методов риск-менеджмента?
- А. Состояние трудовой дисциплины
 - Б. Своевременность выплаты заработной платы
 - В. Налоговую отчетность
 - Г. Трудовой распорядок.
13. Сущность методов страхования заключается в ...
- А. Передаче ответственности в страховые компании
 - Б. Спекуляциях на бирже
 - В. Стимулировании работников
 - Г. Компенсации убытков за счет сотрудников.
14. Социальные методы управления рисками предполагают...
- А. Формирование реального лидерства в организации
 - Б. Формирование благоприятного психологического климата
 - В. Создание и развитие корпоративной культуры
 - Г. Все перечисленные меры вместе.

ТЕМА 4. Система управления риском.

1. Какие характеристики не входят в системные свойства управления рисками?
- А. Целостность

- Б. Комплексность
 - В. Гибкость
 - Г. Научность.
2. Что предполагает сложность структуры системы риск-менеджмента?
- А. Многофункциональность и универсальность
 - Б. Разнообразие подходов в управлении
 - В. Высокий уровень образования менеджеров
 - Г. Наличие больших объемов работ.
3. Высокая результативность системы управления риском предполагает...
- А. Отсутствие рисков в деятельности организации
 - Б. Снижение возможностей возникновения рисков
 - В. Снижение возможностей возникновения негативных последствий
 - Г. Повышение нормы прибыли в организации.
4. В каком случае организация выбирает рискованный вариант управления?
- А. При ориентации на сохранение положения на рынках сбыта
 - Б. При обеспечении финансовой устойчивости
 - В. При ориентации на завоевание рынков сбыта
 - Г. При ориентации на стабильность существования организации.
5. Главная цель системы управления рисками в организации – это...
- А. Стабильность положения на рынке
 - Б. Обеспечение прибыльности производства
 - В. Сохранение кадрового потенциала
 - Г. Успешное функционирование в условиях неопределенности.
6. Зачем нужен анализ внешних и внутренних ограничений?
- А. Для определения возможностей реализации рисков
 - Б. Для стабильности управленческих решений
 - В. Для уверенности менеджмента в своих действиях
 - Г. Для отчета перед собственником средств производства.
7. Почему управление рисками должно носить динамический характер?
- А. Это требование собственников средств производства
 - Б. Это требование изменяющейся рискованной ситуации

- В. Это требование законодательства
Г. Это требование сотрудников организации.
8. В чем заключается стратегия риск-менеджмента?
А. Оптимальное развитие производства
Б. Конкурентные преимущества при снижении неблагоприятных итогов
В. Подавление конкурентов любыми способами
Г. Рост численности персонала для расширения производства.
9. Что не входит в процесс достижения конкурентных преимуществ?
А. Обучение персонала
Б. Освоение новых рынков
В. выпуск новой продукции
Г. Внедрение нетрадиционных методов товаропродвижения.
10. Что из перечисленного ниже входит в задачи стратегического риск-менеджмента?
А. Определение численности персонала организации
Б. Определение сроков налоговой отчетности
В. Разработка стратегического плана управления рисками
Г. Разработка технологии производства новых товаров или услуг.
11. Зачем необходимо уяснение текущей ситуации при выборе стратегии?
А. Для отчета перед собственником
Б. Для понимания целей и задач дальнейшего развития
В. Для формирования корпоративной культуры
Г. Для оценки результатов управления.
12. Что относится к внутренним факторам реальной ситуации?
А. Критерии распределения ресурсов
Б. Общий характер приобретений фирмы
В. Структура деятельности фирмы за последний период
Г. Отношение к внешним угрозам.
13. Что выявляется риск-менеджментом с помощью анализа продукции?
А. Возможность завоевания рынка

- Б. Возможность внедрения новых технологий
 - В. Возможность распределения банковских кредитов
 - Г. Возможность перераспределения и уменьшения рисков.
14. Что является первостепенным в процедуре анализа продукции?
- А. Сбор и анализ данных
 - Б. Построение и анализ матриц продукции
 - В. Выбор уровней для проведения анализа
 - Г. Фиксация единиц анализа.
15. Какая из перечисленных стратегий практикуется на уровне отдельной фирмы?
- А. Портфельная
 - Б. Деловая
 - В. Функциональная
 - Г. Любая из перечисленных.
16. Что включает в себя стратегия конкуренции? (несколько вариантов)
- А. Привлечение клиентов
 - Б. Ведение конкурентной борьбы
 - В. Укрепление своих позиций на рынке
 - Г. документальное закрепление своих преимуществ.
17. Что является основным вопросом конкурентной стратегии?
- А. Тип конкурентного преимущества
 - Б. Тип управления подразделениями
 - В. Тип взаимоотношений с конкурентами
 - Г. Тип договоров о поставках.
18. Какая из конкурентных стратегий ориентирована на создание повышенной ценности?
- А. Стратегия низких издержек
 - Б. Стратегия дифференциации
 - В. Стратегия оптимальных издержек
 - Г. Стратегия подавления конкурентов.
19. Какая из задач стратегии риск-менеджмента является первоочередной?
- А. Установление соответствия между выбором и возможностями

- Б. Установление приоритетов в административных задачах
 - В. Выбор стиля лидерства
 - Г. Приведение в соответствие стратегии и управления.
20. Какие стратегические изменения связаны с продажей нового продукта?
- А. Основательные изменения
 - Б. Радикальные преобразования
 - В. Умеренные преобразования
 - Г. Обычные изменения.
21. Какие вспомогательные цели достигаются юридическими методами?
- А. Обеспечение эффективности операций
 - Б. Установление подходящего уровня неопределенности
 - В. Законность действий
 - Г. Получение экономии на издержках.
22. Упорядочение целей управления рисками – это...
- А. Ведение строгой документации
 - Б. Оценка потребности в ресурсах
 - В. Учет внутренних связей
 - Г. Определение их приоритетности.
23. Как определяются финансовые границы мероприятий риск-менеджмента?
- А. Выявлением возможных экономических рисков
 - Б. Выявлением финансовых возможностей собственника
 - В. Готовностью менеджеров рисковать доходом
 - Г. Совокупным доходом организации.
24. Какие внешние ограничения риск-менеджмента связаны со спецификой развития рынков?
- А. Законодательные
 - Б. Обязательства контрагентам
 - В. Конъюнктурные
 - Г. Социальные.
25. Какие внутренние ограничения связаны со стилем управления?
- А. Институциональные

- Б. Бюджетные
- В. Информационные
- Г. Документированные.

26. Какая из политик риск-менеджмента ставит своей задачей минимизацию потенциальных потерь и убытков?

- А. Политика профилактики
- Б. Политика нейтрализации
- В. Политика стимулирования
- Г. Политика ограничения.

27. В чем состоит тактическое управление рисками?

- А. В выборе стиля управления
- Б. В рациональном распределении имеющихся ресурсов
- В. В информационной поддержке
- Г. В трансформации корпоративной культуры.

28. Ресурсы, аккумулированные во внешних и внутренних фондах – это...

- А. Оперативные
- Б. Резервные
- В. Необходимые
- Г. Тактические.

ТЕМА 5. Процессный подход в управлении рисками.

1. Как рассматривается управление в процессном подходе?

- А. Как серия некоторых действий
- Б. Как непрерывная серия взаимосвязанных управленческих действий
- В. Как дискретный процесс со своими закономерностями
- Г. Как система определенных процедур.

2. С точки зрения технологии управления, продукт труда – это...

- А. Информация для управленческих решений
- Б. Знания и опыт менеджера
- В. Сами управленческие решения
- Г. Приказы и распоряжения руководителя.

3. Какие факторы реальности в рискованной ситуации являются определяющими?
- А. Временные
 - Б. Финансовые
 - В. Психологические
 - Г. Материальные.
4. В чем специфика функции планирования в риск-менеджменте?
- А. В определении приоритетов деятельности
 - Б. В согласовании с другими целями организации
 - В. В определении последовательности действий
 - Г. В построении дерева целей.
5. Решение задач по максимальной возможности входит в круг...
- А. Задач высшего приоритета
 - Б. Задач среднего приоритета
 - В. Задач низшего приоритета
 - Г. Не является целью риск-менеджмента.
6. Зачем нужен план-график работ в риск-менеджменте?
- А. Для удобства руководителей
 - Б. Для регламентирования и контроля деятельности
 - В. Для отчетов перед собственником
 - Г. Для определения временного промежутка риска.
7. Что необходимо для оптимальной структуры управления рисками?
- А. Занять приоритетное место в структуре управления
 - Б. Подчиниться субъективным замыслам менеджера
 - В. Занять особое самостоятельное место в структуре управления
 - Г. Вписаться в уже существующую общую структуру управления.
8. Какие мотивирующие материальные факторы наиболее предпочтительны в риск-менеджменте?
- А. Зарботная плата
 - Б. Штрафные санкции
 - В. Премиальная система
 - Г. Участие в прибылях по рискованной ситуации.

9. Что не входит в функции контроллинга?
- А. Административный контроль
 - Б. Технологический контроль
 - В. Социальный контроль
 - Г. Поведенческий контроль.
10. Какая главная и итоговая задача контроллинга?
- А. Внесение соответствующих корректив
 - Б. Подготовка контрольной документации
 - В. Фиксирование возможных отклонений
 - Г. Получение информации о ходе работ.
11. В каких единицах выделяются ключевые элементы контроля?
- А. В денежных показателях
 - Б. В количественных и качественных показателях
 - В. В плановых показателях
 - Г. В итоговых показателях.
12. В каких формах осуществляется самоконтроль на рабочем месте?
- А. В ежедневных отчетах работников
 - Б. В рейдах кадровых служб
 - В. В самостоятельном заполнении документации на рабочем месте
 - Г. В самооценке действий и коррекции работников на рабочем месте.
13. В какой части административного контроля проводится сбор необходимой информации, обобщение и анализ?
- А. В установлении стандартов
 - Б. В оценке текущего состояния системы управления
 - В. В устранении выявленных отклонений
 - Г. В модификации целей.
14. Как определяется эффективность риск-менеджмента?
- А. Как отношение совокупного результата управления и стоимости затрат
 - Б. Как достижение совокупного успеха
 - В. Как рентабельность производства
 - Г. Как отношение финансовых и производственных показателей.

ТЕМА 6. Этапы управления рисками.

1. Для чего необходим этап идентификации рисков?
 - А. Для ориентации менеджеров
 - Б. Для подготовки документации
 - В. Для понимания специфики рисковой ситуации
 - Г. Для понимания ответственности менеджмента.

2. С чем связана специфика этапа идентификации рисков?
 - А. С информационным значением
 - Б. С делегированием полномочий
 - В. С повышенной ответственностью
 - Г. С квалификацией менеджеров.

3. В чем смысл этапа анализа альтернативных методов управления рисками?
 - А. В анализе внешней ситуации
 - Б. В определении методов и процедур управления
 - В. В анализе соответствия финансовых возможностей фирмы риску
 - Г. В определении ответственных лиц за рисковые ситуации.

4. Какая из процедур управления способствует уменьшению неблагоприятных последствий риска для организации?
 - А. Уклонение от риска
 - Б. Сокращение риска
 - В. передача риска
 - В. Все вместе взятые.

5. Что включает в себя метод трансформации рисков?
 - А. Изменение отношения к риску руководства
 - Б. Изменение политики организации по отношению к риску
 - В. Изменение отношения сотрудников к риску
 - Г. Изменение характера самих рисков.

6. Можно ли использовать в управлении различные методы одновременно?
 - А. В зависимости от квалификации менеджеров
 - Б. Различные методы вносят разноречивость в управление и вредны.

- В. Совместные методы позволяют лучше ориентироваться в ситуации
- Г. Это зависит только от желания менеджера.
7. Для чего необходим этап выбора методов управления рисками?
- А. Для формирования политики управления рисками
- Б. Для отчетности перед собственником
- В. Для определенности действий сотрудников
- Г. Для делегирования полномочий по риску.
8. Какие могут быть критерии выбора методов управления рисками?
- А. Только финансово-экономические
- Б. В зависимости от ситуации
- В. Только технологические
- Г. Критерии должны быть комплексными.
9. В какой области решения по выбору методов управления первоочередны?
- А. Во всех областях без исключения
- Б. В наиболее уязвимых для риска
- В. В наиболее доступных для анализа
- Г. Это зависит от квалификации менеджера.
10. Что предполагает этап исполнения выбранных методов?
- А. Содержание мероприятий
- Б. Сроки исполнения
- В. Объемы возможных затрат ресурсов
- Г. Все перечисленное вместе.
11. Что обеспечивает коррекция системы управления рисками?
- А. Гибкость и адаптивность
- Б. Надежность
- В. Ответственность
- Г. Эффективность.
12. В чем заключается сложность мониторинга результатов?
- А. В выборе критериев результативности
- Б. В оценке результатов
- В. В анализе реализации управления
- Г. В непредсказуемости результата.

13. Целью мониторинга результатов является ...
- А. Оценка действия управления
 - Б. Оценка изменений во внешней среде
 - В. Адаптация управления к изменениям
 - Г. Изменения в самой системе управления.
14. Все ли этапы управления рисками должны быть строго последовательны?
- А. Нет, это зависит от ситуации риска
 - Б. Да, обязательно по регламенту
 - В. Нет, это зависит от опыта менеджера
 - Г. Да, порядок есть порядок.

ТЕМА 7. Идентификация и анализ рисков.

1. Что является целью идентификации рисков?
- А. Формирование целостной картины рисков
 - Б. Формирование отношения к риску
 - В. Формирование ответственности в ситуации риска
 - Г. Формирование страховых фондов риска.
2. На стадии качественного анализа проводится...
- А. Изучение внешней среды организации
 - Б. Классификация знаний и умений персонала
 - В. Классификация выявленных рисков
 - Г. Изучение внутренней среды организации.
3. В результате процедуры количественной оценки рисков получаем
- А. Решение о принятии риска
 - Б. Информация о содержании рисков
 - В. Информация о возможности рисков
 - Г. Решение о подготовке к риску.
4. Исследование структурных характеристик риска проводится на стадии...
- А. Осмысления риска
 - Б. Анализа конкретных причин риска
 - В. Комплексного анализа риска
 - Г. Статистического анализа.

5. Комплексный анализ рисков предполагает изучение...
- А. Возможности рискованных ситуаций
 - Б. Итоги рискованных ситуаций
 - В. Совокупности рисков в целом
 - Г. Причинно-следственных связей между рисками.
6. Концепция приемлемого риска заключается в ...
- А. Полной ликвидации риска
 - Б. Анализе возможностей риска
 - В. Рациональном осмыслении риска
 - Г. Снижении угрозы риска.
7. Как принимаются решения о приемлемости риска?
- А. По аналогии с предыдущими случаями
 - Б. По решению менеджеров
 - В. По решению собственника
 - Г. По согласованию с надзорными органами.
8. Возможен ли пересмотр уровня приемлемого риска в процессе самого управления?
- А. Да, это определяется пожеланиями собственника.
 - Б. Да, это зависит от применяемого сочетания методов.
 - В. Да, это обычная практика.
 - Г. Нет, подобные решения недопустимы.
9. По каким показателям определяются пороговые значения риска?
- А. По финансовым возможностям фирмы
 - Б. По принятой общей стратегии управления
 - В. По варианту управления рисками
 - Г. По всем трем характеристикам, вместе взятым.
10. Величина меры риска выражает ...
- А. Статистическую вероятность возникновения риска
 - Б. Динамические величины возникновения риска
 - В. Численные значения размера соответствующего риска
 - Г. Финансовые возможности для реализации риска.
11. В случае портфельного управления критерий выбирают...
- А. По всей совокупности рисков
 - Б. По каждому риску в отдельности
 - В. По наиболее значимым рискам.
 - Г. По среднестатистическому риску.

12. От чего зависит выбор критериев риска?
- А. От конкретных условий оценки риска
 - Б. От специфики риска
 - В. От особенностей процесса управления рисками
 - Г. От всех трех совокупных характеристик.
13. Как встраивается планирование критических ситуаций в программы управления рисками?
- А. Как желаемая часть
 - Б. Как неотъемлемая часть
 - В. Как существенная часть
 - Г. Как необязательная часть.
14. Что такой рисковый капитал?
- А. Мера полученной прибыли в случае риска
 - Б. Мера случайного убытка
 - В. Мера премиального фонда в случае прибыли
 - Г. Мера финансовых возможностей фирмы.

ТЕМА 8. Конкретные методы управления рисками.

1. В чем заключается метод отказа от риска?
- А. В ликвидации причин крупных убытков
 - Б. В ликвидации службы управления рисками
 - В. В дополнительном финансировании управления рисками
 - Г. В ликвидации последствий серьёзных рисков.
2. Когда метод отказа от рисков наиболее эффективен?
- А. В случае небольшого возможного размера прибыли
 - Б. В случае большого возможного размера убытков
 - В. В случае возможного сокращения персонала
 - Г. В случае оптимального возможного размера убытков.
3. Суть метода снижения частоты ущерба заключается в ...
- А. Создании системы управления рисками в подразделениях
 - Б. Проведении дополнительного обучения по проблемам рисков
 - В. Проведении превентивных мероприятий по снижению риска
 - Г. Создании дополнительных служб по управлению рисками.

4. В каких случаях применение метода снижения частоты ущерба оправдано?
- А. В случае высокой вероятности реализации данного риска
 - Б. В случае возможной вероятности возникновения данного риска
 - В. В любом случае возникновения данного риска
 - Г. В случае вероятной проверки надзорными органами.
5. Почему оценка эффекта применения метода снижения частоты ущерба риска затруднена?
- А. Из-за отсутствия качественных критериев
 - Б. Из-за отсутствия количественных критериев
 - В. Риск может и не наступить
 - Г. Из-за длительного срока реализации риска.
6. Метод уменьшения размера убытков направлен на ...
- А. На ликвидацию причин возникновения рисков
 - Б. На снижение вероятного ущерба
 - В. На дополнительное финансирование управления рисками
 - Г. На предупреждение убытков.
7. Когда применение метода уменьшения размера убытков оправдано?
- А. В случае высокой вероятности реализации данного риска
 - Б. В случае возможной вероятности возникновения данного риска
 - В. В любом случае возникновения данного риска
 - Г. В случае небольшой вероятности реализации риска.
8. Что служит ограничением действия метода уменьшения размеров убытков?
- А. Уровень прибыли в организации
 - Б. Размеры резервных фондов
 - В. Проценты по кредитованию
 - Г. Бюджет организации.
9. Кто несет ответственность за убытки в случае применения метода аутсорсинга риска?
- А. Собственник на средства труда
 - Б. Сторонние организации
 - В. Менеджеры фирмы
 - Государственные структуры.

10. Какие мероприятия могут применяться при аутсорсинге рисков?
- А. Услуги охранной фирмы
 - Б. Привлечение внешнего исполнителя работ
 - В. Введение внешнего кризисного управления
 - Г. Все вышеперечисленные мероприятия.
11. Какой метод из перечисленных представляет сокращение рисков?
- А. Покрытие убытков из текущего дохода
 - Б. Покрытие убытков на основе спонсорства
 - В. Покрытие убытка на основе нестрахового пула
 - Г. Покрытие убытка на основе государственной поддержки.
12. Какой метод из перечисленных представляет передачу риска?
- А. Покрытие убытка из резервов
 - Б. Покрытие убытка за счет использования займов
 - В. Покрытие убытков за счет муниципальной поддержки
 - Г. Покрытие убытка на основе самострахования.
13. Что лежит в основе страхования рисков?
- А. Создание внутренних страховых фондов
 - Б. Передача ответственности за риски внешним страховым компаниям
 - В. Передача ответственности за риски внутреннему менеджменту
 - Г. Создание внешних страховых резервов.
14. В каких случаях вероятна поддержка государства в случае риска?
- А. В случае большого экономического ущерба
 - Б. В случае большой вероятности наступления риска
 - В. В случае тесных связей руководства и государственных структур
 - Г. В случае высокой социальной значимости последствий риска.

Список литературы по курсу.

1. Ансофф И. Стратегическое управление.- М.: Экономика,1998. – 560 с.
2. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Управление рисками.- М.: ЮНИТИ,2005. – 511 с.
3. Грантуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Методическое пособие. – М.: Дело и Сервис, 2002. – 164 с.
4. Грабовой П.Г., Петрова С.Н. Риски в современном бизнесе. – М.: АЛАНС, 1994. – 204 с.
5. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика.– М.: Дело,1990.- 560с.
6. Корнилова Т.В. Психология риска и принятия решения: Учебное пособие для вузов. – М.: аспект-Пресс,2003. – 286 с.
7. Саати Т, Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем. – М.: Радио и связь,1991. – 480 с.
8. Соснин А.С., Прыгунов П.Я. Менеджмент безопасности предпринимательства. – Киев: Европейский университет, 2002. – 412 с.
9. Тэпман Л.Н. Риски в экономике. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 208 с.
10. Фомичев А.Н. Риск –менеджмент: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2004. – 292 с.