

# Риск в работе менеджера, система защитных мер

## Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы принятие рисковых решений в менеджмента.....	5
1.1 Понятие и сущность риска.....	5
1.2 Классификация рисков в управленческой деятельности.....	9
2.    Основы принятия управленческих решений в условиях и риска и система защитных мер.....	15
2.1 Управление риском в ходе управленческой деятельности.....	15
2.2 Система анализа и оценки рисков.....	20
2.3 Методы минимизации рисков.....	22
Заключение.....	25
Список использованной литературы.....	27
Приложения.....	29

## **Введение**

В современных условиях, практически любая коммерческая деятельность сопряжена с большим количеством рисков. Так или иначе любые решения руководителя связаны с затратами и доходами. У деятельности с высокой степенью доходности рисков очень много. Обычная хозяйственная деятельность предприятия также сопровождается традиционными предпринимательскими рисками.

Деятельность руководителя сопряжена с процессом выбора, который также порождает массу управленческих рисков. Таким образом, риски пронизывают все сферы деятельности руководителя. Они могут быть разрушающими, а могут носить легкий характер. Риски с разрушающими последствиями должны быть учтены как в настоящем времени, так и в будущем. Легкие риски могут носить повседневный характер и не требуют существенных временных или ресурсных затрат.

Если руководитель обладает значительным опытом, то сможет учесть их в повседневной деятельности. Если же опыта руководителя не достаточно для работы с рисками, то можно прибегнуть к помощи рискowego менеджера. Рискový менеджер проведет анализ ситуации и предложит возможные пути выхода из сложной ситуации.

Все вышесказанное подтверждает высокую актуальность и значимость выбранной темы исследования, как в теоретическом плане, так и с практических позиций.

Целью данной работы является комплексное рассмотрение рисков, сопутствующих работе менеджера, а также системы защитных мер, способных нейтрализовать или минимизировать их.

В соответствии с указанной целью в работе поставлены и решены следующие задачи:

- изучить теоретические основы принятия рискованных решений в менеджменте;
- классифицировать риски управленческой деятельности;
- исследовать методы диагностики и оценки рисков;
- рассмотреть систему защитных мер, предпринимаемую для минимизации рисков.

Объектом исследования является система рисков управленческой деятельности, предметом – комплекс проблемных аспектов и экономических отношений, возникающих в процессе анализа, оценки и минимизации управленческих рисков.

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных специалистов, исследовавших проблемы управления рисками.

Информационной базой послужили нормативно-правовые акты, статистическая информация, а также ресурсы Интернет.

Структура работы: курсовая работа состоит из введения, двух глав, пяти параграфов, заключения, списка литературы.

Теоретическая значимость настоящей работы заключается в том, что ее результаты могут быть использованы для более глубокого научного познания и анализа управленческих рисков в организациях (на предприятиях).

# **1 Теоретические основы принятие рисковых решений в менеджменте**

## **1.1 Понятие и сущность риска**

В современном мире хозяйствующим субъектам и сотрудниками предприятий все чаще приходится сталкиваться с ситуацией неопределенности, когда на выбор того или иного управленческого решения влияют множество внешних и внутренних факторов.

В этих условиях, практически любому менеджеру необходимо обладать знаниями и соответствующими компетенциями в области риск-менеджмента.

Как правило, говоря о понятии «риск», выделяют три составляющие.

Во-первых, необходимо выделить событие, в ходе которого реализуется нежелательная возможность, то есть, опасность (анализ риска)

Во-вторых, необходимо разделить оценку этого события, то есть степень выраженности и опасности, а также возможных последствий рискового события.

В – третьих, необходимо учесть возможные действия по снижению (минимизации) нежелательных последствий, что достигается путем применения тех или иных управленческих решений.

Рассмотрим далее, что представляет из себя риск в научном понимании и его особенности.

Обычно специалисты говорят про две основные теории происхождения научного термина «риск». Согласно первой теории, слово «риск» - испано-португальского происхождения и буквально означает «подводная скала», то есть некую внезапную опасность. Вторая теория говорит о том, что термин «риск» происходит от латинского «risicare», который означает «решиться» на что-то<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Богоявленский С.Б. Управление риском в социально-экономических системах. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. - с.25.

Нужно также отметить, что в средние века, вообще не было общего понятия для обозначения риска. Под этим термином понимали и удачу, и несчастье, которые предопределялись роком и фортуной.

В наше время трансформировались представления о случайных факторах рисков, таких как судьба, рок, счастье и др.

Вместе с развитием таких наук как: теория вероятностей, математическая статистика, системный анализ, методы анализа и оценки данных и др. существенно возросли человеческие возможности управления риском как важнейшим фактором управленческой деятельности.

В настоящее время оперируют двумя противоположными позициями по формулированию термина «риск», которые в итоге дополняют друг друга<sup>2</sup>.

Первая позиция говорит о том, что все риски имеют «отрицательный характер», то есть, связаны с вероятностью нанесения вреда или ущерба имуществу, здоровью и жизни людей. То есть в результате рискованного события никак нельзя получить какие-либо выгоды, а лишь только – убытки и потери.

Примером может служить риск пожара, когда погорельцы, даже в случае застрахованного имущества не могут в полной мере компенсировать все виды ущерба, включая морально-психологический.

Согласно второй позиции, риск – это не только и не столько возможные потери, но и возможность обрести выгоды. Например, риски изменения стоимости финансовых активов, могут обернуться и выгодами если цены на них вырастут и владелец реализует их более выгодным путем.

Различные авторы предлагают множество определений риска, приведем лишь некоторые из них.

---

<sup>2</sup> Подробней см. Алпеев А.С. Проблемы корректного определения термина «риск» и терминов на его основе // Надежность. – 2015. – №1(12). – С. 53–59.

Так, например, согласно словарю Ожегова, риск – это, во-первых, возможность опасности, неудачи; во-вторых, действие наудачу в надежде на счастливый исход<sup>3</sup>.

Существует также определение риска, где он применяется для описания реального события: «Риск – это нежелательная возможность»<sup>4</sup>.

Также некоторые авторы используют термин «риск» для моделирования будущих событий с помощью теории вероятностей: «Риск означает вероятность возникновения убытков или недополучения планируемых доходов по сравнению с запланированным вариантом»<sup>5</sup>.

Приведем еще одно определение риска: «Риск – деятельность, которая связана с преодолением неопределенности в контексте неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели»<sup>6</sup>.

В данном случае риск описывается с позиций теории вероятности, с учетом возможности его количественной и качественной оценки, что отличает его от самой неопределенности.

Таким образом, различные определения описывают разные стороны риска и рискованных событий, а также последствий этих процессов.

Следует отметить, что современная ситуация характеризуется тем, что большая часть работ по оценке, анализу и управлению рисками относится к той или иной конкретной области деятельности человека, где риски имеют свою специфику (отраслевую, объективную или иную).

---

<sup>3</sup> Ожегов С.И. Словарь русского языка: Ок. 57000 слов /Под ред. чл.-корр. АН СССР Н.Ю. Шведовой. – М.: Рус. яз., 2009. – 750 с.

<sup>4</sup> Панфилова Э.А. Понятие риска: многообразие подходов и определений // Теория и практика общественного развития. – 2010. – №4. – С. 30–34.

<sup>5</sup> ОРЛОВ А.И. Организационно-экономическое моделирование. Ч.2. Экспертные оценки. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2015. – 486 с.

<sup>6</sup> Романов В.С. Классификация рисков: принципы и критерии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cashflow.by/load/1-1-0-180> (дата обращения: 10.04.2019).

Далее рассмотрим функции рисков в управленческой деятельности на предприятии. В современном бизнесе риск выполняет определенные функции:

- 1) Инновационная функция, которая заключается в поиске нетрадиционных вариантов проблем, встающих перед предпринимателями или руководителями. Обычно рискованные решения могут привести к более эффективному производству.
- 2) Регулятивная функция, выступающая в конструктивной и деструктивной формах. При конструктивной форме риск дает возможность преодолевать стереотипность и косность мышления, консерватизм, которые успешному ведению бизнеса препятствуют. Но когда появляется авантюризм и принятие неоправданно «авантюрных» решений, можно утверждать о деструктивной форме.
- 3) Защитные функции заключаются в терпимом отношении к возможным неудачам. Никто не может быть застрахован от случайностей, и риск следует оценивать как необходимый атрибут самостоятельности, но не как следствие несостоятельности в профессиональном плане.
- 4) Аналитическая функция определяется тем, что при принятии решений субъект должен проводить анализ всевозможных альтернативы, выбирая самые рентабельные и менее рискованные. Для этого нужно владеть некоторыми способами и методами анализа.

В данной работе мы остановимся на рассмотрении управленческих рисков, поэтому нужно исследовать какие отличительные признаки и особенности риска характеризуют данный процесс.

В управленческой деятельности риски, как правило, связаны с принятием управленческих решений, от качества которых зависит конечный результат.

Поэтому управленческие риски, как правило, носят внутренний характер, то есть возникают и реализуются внутри самого предприятия.

Далее рассмотрим классификацию рисков, с которыми сталкивается управленец в своей текущей деятельности.

## **1.2 Классификация рисков в управленческой деятельности**

Управленец в процессе деятельности может сталкиваться с разными видами рисков, среди которых производственные, коммерческие, финансовые, рыночные и т. п. Рассмотрим их классификацию в зависимости от различных факторов.

Классификация рисков в менеджменте в зависимости от факторов их появления. В зависимости от причины возникновения риски классифицируют на несколько больших групп: природно-климатические, политические и хозяйственные.

Природно-климатические риски напрямую связаны с проявлениями стихийных природных сил, таких как землетрясения, наводнения, бури, эпидемии и т.п.

Политические риски могут быть обусловлены деятельностью государства и политической ситуацией в стране. Они включают:

- невозможность осуществления деятельности из-за революции, военных действий, обострения политической ситуации внутри страны;
- конфискация отдельных товаров или предприятий;
- ввод эмбарго, т.е. установление государством запрета на ввоз или вывоз определенных товаров или валюты, отказ нового правительства выполнять обязательства, принятые предшественниками;
- введение моратория по внешним платежам на какой-либо срок в силу наступления чрезвычайного события;
- изменение налоговой политики.

Как правило, природно-климатические и политические риски одновременно отражаются на деятельности большинства предприятий.

Рассмотрим основные виды хозяйственных рисков.

Хозяйственные риски, как отдельная категория рисков могут быть связаны с деятельностью какого – либо предприятия в отдельности. Они включают в себя следующие группы рисков<sup>7</sup>:

- риски случайной гибели имущества;
- риски невыполнения договорных обязательств;
- экономические риски;
- ценовые риски;
- маркетинговые риски;
- валютные риски;
- процентные риски;
- инфляционные риски;
- инвестиционные риски;
- риски неплатежеспособности;
- транспортные риски.

Риск случайной гибели имущества обусловлен возможными потерями имущества предприятия (зданий, оборудования, сооружений, запаса товаров и пр.) в результате аварий, пожаров, краж, невыполнения условий хранения, диверсий.

Обычно, подобные причины приводят к существенным потерям, что указывает на высокую значимость данного вида риска среди всех остальных хозяйственных рисков.

Причиной риска невыполнения договорных обязательств может быть недобросовестность коммерческих партнеров, несоблюдением ими взятых обязательств или их неплатежеспособностью.

---

<sup>7</sup> Вяткин, В.Н. Риск-менеджмент: учебник / В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ф.В. Маевский. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 353 с.

Следует отметить, что практически каждое предприятие в современных условиях может столкнуться с проявлениями данного вида риска.

Экономический риск может возникнуть как результат нарушения процессов экономической деятельности фирмы и недостижения ею запланированных экономических показателей<sup>8</sup>. Также он может быть связан с изменением рыночной ситуации, с ошибками в экономических расчетах менеджеров самого предприятия. Данный вид риска - наиболее распространен в деятельности предприятия.

Одним из самых опасных видов риска является ценовой риск, поскольку в значительной степени и непосредственно он связан с риском потери доходов и прибыли предприятия. Проявляется он в росте уровня отпускной цены производителей, оптовой цены посреднических организаций, повышении цены и тарифа на услуги прочих организаций (энергия, транспорт, оплата аренды и т.п.), повышении стоимости оборудования<sup>9</sup>. Данный вид риска хозяйственную деятельность предприятия сопровождает постоянно.

Маркетинговый риск - это опасность выбора неверной стратегии поведения на рынке. Например, это может быть неправильная ориентация на потребителей товаров, ошибка при выборе ассортимента, ошибочная оценка конкурентов и т.п.

Валютный риск характерен для коммерческих операций в части внешнеэкономической деятельности. Валютный риск – это опасность потерь, которые связаны с изменением курса одних валют по отношению к другим. Предприятия, импортируя товар, проигрывает при увеличении обменного курса конкретной иностранной валюты по отношению к национальной. И наоборот, уменьшение данного курса приводит к потерям в случае экспорта товаров.

---

<sup>8</sup> Кудрявцев, А.А. Интегрированный риск-менеджмент: учебник / А.А. Кудрявцев. — М.: Экономика, 2017. с.98.

<sup>9</sup> Там же, с.101.

Процентный риск заключается в непредвиденном изменении процентных ставок по банковским вкладам и процентов, оплачиваемых предприятием за предоставленные кредиты.

Инфляционный риск подразумевает опасность того, что получаемые при росте инфляции денежные доходы, будут обесцениваться более быстрыми темпами, чем растут. Обесцениваться при этом будет также и реальная стоимость капитала предприятия.

Инвестиционный риск - это опасность появления непредвиденных финансовых потерь при реализации инвестиционной деятельности предприятия. Можно выделить два типа инвестиционного риска: риск реального и финансового инвестирования. Первый возникает после нарушения календарных планов и невысокого качества работ, несоблюдения проектной документации, превышения размера запланированного бюджета. Причиной второго вида инвестиционного риска является снижение курсовой стоимости акций, банкротство или неплатежеспособность организаций, чьи акции или ценные бумаги у коммерсанта имеются.

Такие риски определяются опасностью частичной потери капитала, поэтому также они входят в группу самых опасных рисков.

Риск неплатежеспособности может проявляться в том, что фирма может оказаться в такой ситуации, в которой она по своим обязательствам будет не в состоянии расплачиваться. Причинами его возникновения могут стать некорректное планирование срока и размеров поступления и расходования средств. Последствиями этого риска может быть возбуждение дела о банкротстве, исходя из чего, он также относится к самым опасным.

Транспортный риск подразумевает опасность порчи или потери товаров при их транспортировке.

Следует отметить, что существуют и другие подходы к типологии риска в менеджменте. Иные основания классификации рассматривают следующую классификацию рисков<sup>10</sup>:

- по длительности воздействия: на временные и постоянные;
- по природе возникновения: на связанные с хозяйственной деятельностью, с личностью предпринимателя или связанные с недостатком информации о внешней среде;
- по сфере возникновения: на внутренние и внешние;
- по возможности страхования: на страхуемые и нестрахуемые;
- по масштабу: на локальные и глобальные;
- по ожидаемому результату: на статистические (простые) и динамические (спекулятивные);
- по допустимости: допустимые, критические или катастрофические;
- по степени обоснованности: правомерные и неправомерные.

В зависимости от возможных результатов риски делятся на две большие группы: чистые и спекулятивные.

Под чистыми рисками подразумеваются риски получения лишь отрицательных или нулевых результатов.

К спекулятивным рискам относятся риски получения как положительного, так и отрицательного результата. К подобным рискам относят большая часть хозяйственных рисков.

В зависимости от источника возникновения хозяйственные риски могут быть также разделены на группы: зависящие от хозяйственной деятельности; не зависящие от хозяйственной деятельности.

Риски, от деятельности предприятия не зависящие, называют систематическими, или рыночными. Связаны они с такими факторами, воздействие которых изменить или ограничить невозможно (природно-

---

<sup>10</sup> Кирюшкин, В.Е. Основы риск-менеджмента / В.Е. Кирюшкин. — М.: Анкил, 2017. с.132.

климатические условия, социальные условия, общественные отношения, законодательство и пр.).

Нужно отметить, что такого рода рискам подвергаются все участники рынка. Обусловлены они могут быть сменой некоторых стадий экономического развития страны, принятием политических решений по отдельным экономическим вопросам, изменением рыночной конъюнктуры и т.д. К рискам этой группы относят процентный, валютный, инфляционный и частично инвестиционный риски.

Риск, зависящий от деятельности предприятия, называют несистематическим (специфическим). Он зависит от принимаемых управленческих решений, квалификации и практического опыта менеджеров предприятия, их приверженности к рисковому хозяйственным операциям, имеющим высокую норму прибыли, но и значительную вероятность потерь. Отрицательные последствия таких рисков могут быть предотвращены за счет эффективного управления<sup>11</sup>.

Подводя итоги рассмотрению классификаций рисков управления по различным признакам, отметим множественность факторов, создающих риски и сложность учета всевозможных причин возникновения рисков.

Все это говорит о необходимости грамотного и своевременного выявления и анализа рисков и их факторов риск-менеджером, для того, чтобы в последующем их эффективно нейтрализовать.

---

<sup>11</sup> Богоявленский С.Б., Указ. соч. - с.111.

## 2 ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ И РИСКА И СИСТЕМА ЗАЩИТНЫХ МЕР

### 2.1 Управление риском в ходе управленческой деятельности

Проводя анализ структуры риска, можно обозначить ключевые способы изменения его (т.е. управления) посредством воздействия на отдельные элементы рисков. Исчезновение хотя бы одного из основных элементов повлечет устранение риска. Сокращая вероятность переходов между элементами или тяжесть их последствий, можно уменьшить риск.

Разнообразие рисков и способов управления ими требует систематизации, что и пытались осуществить разные исследователи в рамках различных концепций управления рисками. С середины XX века в социально-экономических системах подсистема, которая отвечает за управление риском, называется традиционно «риск-менеджмент».

Использовавшийся первоначально лишь в рамках предпринимательской деятельности, данный термин и принципы управления, стоящие за ним сегодня применяются и в социальной сфере, технике, при работе на финансовых рынках и т. п.

Российским законодательством (а именно ГОСТ Р 51897-2002) предложено следующее нормативное определение: менеджмент риска

представляет собой скоординированные действия по управлению организацией в области риска<sup>12</sup>.

Однако целесообразным представляется использовать более широкое определение, подчеркивающее главные особенности риск-менеджмента: риск-менеджмент - это система принятия и выполнения управленческих решений, которые направлены на снижение влияния последствий реализации рисков на деятельность всего предприятия.

Во-первых, риск-менеджмент является системой, объединяющей лиц, которые принимают решения, и исполнителей, и определяет порядок их взаимодействия между собой.

Во-вторых, риск – менеджмент - это действительно менеджмент, деятельность, в процессе которой осуществляется принятие и исполнение управленческих решений.

В-третьих, цель системы управления рисками – это уменьшение влияния на деятельность организации непредвиденных событий. Иными словами, риск-менеджмент самоцелью не является, а носит лишь вспомогательный характер по отношению к основной деятельности организации. Он является только одним из средств, помогающим организации достигать поставленных целей.

Важно подчеркнуть еще один существенный момент в этом определении. Риск-менеджмент ориентирован на снижение влияния последствий, но не обязательно самих последствий. Бесспорно, наилучшим способом такой минимизации является максимальное сокращение или исключение вероятности и (или) последствий риска (чем последствия меньше - тем влияние меньше). Однако риск-менеджмент может допускать возможности наступления неблагоприятных последствий рисков в случае, если они по произведенным оценкам неприемлемого влияния на деятельность организации не окажут. Самое главное, чтобы подобное

---

<sup>12</sup> Электронный фонд правовой и нормативной документации, электронный ресурс, режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200030150>

решение было обоснованным и принято руководством организации осознанно.

В настоящее время на практике применяется несколько различных концепций риска (табл. 1), каждая из которых имеет право на существование и используется в областях, где особенности рисков соответствуют положениям такой концепции.

**Таблица 1**

**Различные направления управления риском в зависимости от концепций риска**

Концепция	Идея	Ключевое направление управления риском	Область применения концепции
Риск как угроза, опасность	Риск в себе несет только опасность, которая связана с наступлением неблагоприятных последствий	Снижение вероятности или последствий таких неблагоприятных событий	Управление техникой безопасности, страхование (с позиций клиента)
Риск как шанс, возможность	Риск подразумевает возможность как негативных последствий, так и возможность выигрыша, успеха. Обычно при этом чем риск выше - тем потенциальный выигрыш больше.	Максимизация выгоды одновременно при ограничении потерь	Риск-менеджмент при работе на финансовом рынке (управление финансовыми рисками)
Риск как неопределенность результатов, возможность отклонения их от целей	Риск заключается в возможном отклонении фактического результата от предполагаемого (целевого).	Снижение разброса (дисперсии), вероятности большого отклонения фактического результата от ожидаемого.	Техника (точное изготовление деталей), управление качеством, система вооружений (обнаружение цели, попадание в цель)

В современном бизнесе могут встретиться все перечисленные концепции риска:

- для предприятия всегда существует чистый риск, который в случае наступления может причинить лишь вред;

- сами идеи предпринимательства подразумевают наличие рисков неудачи при реализации такой деятельности, однако в случае успеха обеспечивает прибыль предпринимателю;

- при управлении предприятием для определенных параметров могут существовать оптимальные (плановые) значения, отклоняться от которых достаточно невыгодно, поскольку влечет дополнительные расходы или недополучение прибыли (к примеру, балансирование спроса и предложения).

Здесь можно утверждать о трактовке риска как возможностей отклонится от оптимального (целевого) значения.

Рассмотрим далее механизм организации процесса управления рисками в организации.

Во-первых, отметим, что управление рисками является сложным процессом, включающим несколько последовательных шагов или этапов. Такие шаги не всегда реализуются последовательно.

Современные концепции рассматривают риск-менеджмент в качестве непрерывного процесса, в котором на регулярной основе одновременно осуществляется выявление и анализ риска, его измерение, поиск способов работы с ними и оценка эффективности ранее предпринятых мер.

В целом схема управления рисками для любых организаций, фирм, отдельных людей, социальных систем одинакова. Она основана на использовании традиционного подхода к решению любых проблем, возникающих в процессе управления предприятием<sup>13</sup>:

1. Постановка задачи;
2. Сбор необходимой информации для решения;
3. Принятие решений;
4. Выполнение решений;

---

<sup>13</sup> Воробьев С. Н., Балдин К. В. Управление рисками в предпринимательстве [Текст] /С.Н. Воробьев, К.В. Балдин – 2е изд. – М.: Издательско торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. – 772 с.

## 5. Контроль реализации и корректировка.

В случае появления какой-либо проблемы, первое из того, что приходится делать, это определить то, необходимо ли ее решать и какого результата при этом нужно достигнуть.

Другими словами, вначале осуществляется постановка задачи. В дальнейшем должен последовать сбор и анализ информации, которая необходима для принятия оптимального решения. Иначе в противном случае, основываясь на неверной или неполной информации, невозможно эффективно достигать намеченных целей.

Определив основные цели и имея на руках все необходимые исходные условия, производится поиск всех возможных вариантов решения и оценка их применимости в этом конкретном случае.

После этого, по результатам поиска выбирается самый оптимальный (с позиции конкретного исследователя) путь решения и осуществляется его реализация.

На последнем этапе полученные результаты анализируются и если цели, поставленные на первом этапе не достигнуты, следует возврат в начало схемы или на любой из промежуточных этапов с целью корректировки.

В тех ситуациях, когда проблемы носят не разовый, а постоянный характер (как, в случае управления рисками), описанная последовательность и (или) отдельные ее шаги реализуются на постоянной (регулярной) основе.

Система управления рисками строится по аналогичной схеме. Однако некоторые из шагов делятся на более мелкие этапы и имеют другие специфические названия.

Общая схема процесса управления рисками, возникающими в управленческой деятельности представлена на рис.1.



**Рис. 1 – Общая схема процесса управления рисками организации.**

Управление рисками необходимо проводить по двум основным направлениям: сокращение уровня риска и создание резервов, необходимых для компенсации вероятных потерь. Данные направления необходимо брать во внимание при разработке управленческого решения.

## **2.2 Система анализа и оценки рисков**

Оценка рисков – определение величины (степени, уровня) риска с применением количественных и качественных методов оценки.

Под оценкой риска в широком смысле понимают процесс определения вероятности возникновения события, связанного с риском<sup>14</sup>.

Рисковое событие способно оказать влияние на деятельность организации, иметь отрицательные или положительные (реже) для нее последствия.

Оценку рисков можно рассматривать как один из элементов процесса анализа рисков. Кроме оценки, в анализ входит также определение методов и

<sup>14</sup> Макаревич Л.М. Управление предпринимательскими рисками //Л. М. Макаричев//Дело и сервис – М, 2016. с.120

инструментов управления рисками с целью снижения неблагоприятных для организации последствий возникновения рискованных ситуаций и извлечения выгоды в случаях, когда это возможно.

Анализ рисков представляет собой процесс выявления и оценки значимости факторов риска, а также оценка вероятности возникновения того или иного рискованного события и определение его последствий для организации.

Оценка риска представляет собой ключевой этап системы управления рисками организации. Оценка рисков может осуществляться с применением качественных и (или) количественных методов оценки.

Эти методы не являются взаимоисключающими, а скорее дополняют друг друга в рамках комплексного анализа.

Качественные методы предназначены скорее для анализа рисков – их целью является идентификация факторов и областей рисков, а также определение и описание различных факторов, которые оказывают влияние на уровень того или иного вида риска.

Качественные методы анализа рисков используют в основном описательный подход, который должен результироваться в базу для проведения количественных исследований риска.

Количественный анализ рисков нацелен на определение численных характеристик размеров риска каждого вида и организации в целом. С помощью количественных методов организация производит стоимостную оценку возможных последствий реализации рискованных ситуаций.

В процессе оценки рисков используются некоторые допущения, без которых невозможно провести независимый и полный анализ. Эти допущения были предложены американским специалистом Б. Берлимером и заключаются в следующем<sup>15</sup>:

- потери организации от риска не зависят друг от друга;

---

<sup>15</sup> Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации: Учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермасова. — М.: Дашков и К, 2016. с.138.

- потеря организации в одном виде деятельности не обязательно оказывает влияние на другие виды деятельности и вероятность потерь в них;
- максимально возможный ущерб организации от риска ограничен ее финансовыми возможностями.

Далее рассмотрим этапы процесса оценки рисков. В процессе оценки рисков можно выделить типичные для всех организаций этапы:

- 1) Определение источников риска – процессов, при выполнении которых возникает риск, а также его причин;
- 2) Составление перечня всех возможных в текущей ситуации рисков;
- 3) Оценка уровня выявленных рисков по отдельности и в целом для организации (или проекта), определяющая целесообразность тех или иных рискованных действий;
- 4) Определение допустимого для организации уровня риска;
- 5) Разработка мер и действий, направленных на управление риском<sup>16</sup>.

Определение источников и причин риска, а также идентификация всех возможных на текущий момент для организации рисков, может быть осуществлено с применением общих классификаций видов риска, но одновременно с учетом специфики деятельности организации и особенностей ее внешней среды.

На этих этапах процесса оценки рисков применяются качественные методы анализа. Третий и четвертый этапы оценки рисков в большей степени связаны с количественным анализом их параметров.

На последнем этапе оценки рисков специалисты обычно используют результаты всех предыдущих стадий оценки риска и комбинируют количественные и качественные методы исследования, чтобы разработать оптимальное для конкретной организации решение по управлению рисками.

### **2.3 Методы минимизации рисков**

---

<sup>16</sup> Там же, с.122.

Избежать рисков в управленческой деятельности практически невозможно. Сложность процессов, протекающих на производстве, либо в сфере услуг практически всегда может вызвать негативные тенденции.

Эффективный управленец своими управленческими решениями уравнивает величину возможных потерь и размер потенциального дохода.

Мероприятия по анализу и оценке рисков позволяют создать пространство, обеспечивающее относительную безопасность принимаемых решений и действий.

Аналитический подход дает возможность снизить риски, либо взять часть из них под контроль.

Методы оптимизации рисков – это стратегический подход к минимизации рисков и защите от них.

Каждый хозяйствующий субъект имеет свою специфику работы, что в конечном итоге определяет его методы снижения рисков.

В риск – менеджменте выделяют четыре основных метода<sup>17</sup>:

1. Уход от видов деятельности, операций и сделок с высокой степенью риска. Позволяет избежать потери, но при этом снижает возможный уровень дохода.
2. Профессиональная аналитика рисков дает возможность локализовать их, то есть взять под контроль. Руководство компании может принять меры по их ликвидации или страхованию.
3. Распределение рисков между элементами хозяйственной системы, либо руководящим составом позволяет снизить общую степень влияния риска.
4. Компенсационный подход разрабатывает механизмы по предупреждению опасностей и гибкому реагированию на них. Этот метод требует четкой подготовительной работы.

---

<sup>17</sup> Круи, М. Основы риск-менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. — Люберцы: Юрайт, 2017. — 390 с.

Следует также заметить, что в настоящее время широко используются услуги аутсорсинга. Предприниматель может отдать часть своих функций в обслуживание сторонней компании. Так он передаст часть рисков своего бизнеса. В данном случае именно аутсорсинговая компания будет отвечать перед заказчиком в случае возникновения негативной ситуации.

Более подробно и комплексно методы минимизации рисков отражены в Приложении 1.

Одним из методов минимизации рисков является страхование. В зависимости от поставленных целей предприниматель может страховать процессы своей деятельности, либо ее результат. Выплачивая регулярные взносы страховой компании, предприниматель тем самым снижает вероятность возникновения разрушительных потерь или большого ущерба. Обычно страхуются две группы рисков в предпринимательской деятельности. Это невыполнение обязательств перед контрагентами и страхование от случайностей, способных дестабилизировать хозяйствующий субъект.

К ним относят различные страховые случаи, а именно банкротство, правовые и законодательные изменения, производственные аварии, недобросовестность контрагентов, судебные издержки.

Для минимизации издержек по выплатам страховой применяется франшиза. Здесь она означает определенный лимит ущерба, по которому в случае его наступления, страховая не выплачивает возмещение.

Такой подход позволяет страхователю снизить регулярные выплаты, однако повышает риск неполучения страховой выплаты в случае, если ущерб меньше нормы франшизы.

Кроме стороннего страхования может применяться создание резервного фонда из собственных средств для ликвидации возможных потерь. В случае их нехватки могут использоваться заемные средства. Для

минимизации рисков от коммерческих рисков может использоваться инструмент хеджирования<sup>18</sup>.

Суть его заключается в распределение риска изменения цены с одного объекта на другой. Обычно этот метод используется в сфере финансового обращения, как один из видов игры на бирже. Однако, часто базовым выражением ценных бумаг, к которым применяется хеджирование является партия продукции, торгуемой на бирже. Этот подход позволяет производителю минимизировать риск потерь в случае ценовых колебаний на момент совершения сделки.

## **Заключение**

В результате всестороннего рассмотрения и анализа сущности, видов рисков в управленческой деятельности, а также процесса управления и минимизации рисков, по итогам проделанной работы можно сделать следующие выводы.

Риск – деятельность, которая связана с преодоление неопределенности в контексте неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели.

В современном бизнесе риск выполняет определенные функции: инновационная, регулятивная, защитная, аналитическая.

В управленческой деятельности риски, как правило, связаны с принятием управленческих решений, от качества которых зависит конечный результат.

---

<sup>18</sup> Балабанов, И. Т. Страхование. Организация. Структура. Практика / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. — М.: Питер, 2016. — 256 с.

В зависимости от причины возникновения риски классифицируют на несколько больших групп: природно-климатические, политические и хозяйственные.

Риски, от деятельности предприятия не зависящие, называют систематическими, или рыночными. Риск, зависящий от деятельности предприятия, называют несистематическим (специфическим).

В соответствии с российским законодательством менеджмент риска представляет собой скоординированные действия по управлению организацией в области риска.

Риск-менеджмент ориентирован на снижение влияния последствий, но не обязательно самих последствий.

Общая схема процесса управления рисками, возникающими в управленческой деятельности, включает такие этапы как: обнаружение рисков; оценка и анализ рисков; планирование ответных действий; внедрение ответных действий; наблюдение, измерение и контроль.

Управление рисками необходимо проводить по двум основным направлениям: сокращение уровня риска и создание резервов, необходимых для компенсации вероятных потерь.

Оценка и анализ риска представляет собой ключевой этап системы управления рисками организации.

Оценка рисков – определение величины (степени, уровня) риска с применением количественных и качественных методов оценки.

Анализ рисков представляет собой процесс выявления и оценки значимости факторов риска, а также оценка вероятности возникновения того или иного рискового события и определение его последствий для организации.

В риск – менеджменте выделяют четыре основных метода минимизации рисков:

5. Уход от видов деятельности, операций и сделок с высокой степенью риска. Позволяет избежать потери, но при этом снижает возможный уровень дохода.
6. Профессиональная аналитика рисков дает возможность локализовать их, то есть взять под контроль. Руководство компании может принять меры по их ликвидации или страхованию.
7. Распределение рисков между элементами хозяйственной системы, либо руководящим составом позволяет снизить общую степень влияния риска.
8. Компенсационный подход разрабатывает механизмы по предупреждению опасностей и гибкому реагированию на них. Этот метод требует четкой подготовительной работы.

Избежать рисков в управленческой деятельности практически невозможно. Эффективный управленец своими управленческими решениями может лишь уравнивать величину возможных потерь и размер потенциального дохода предприятия.

### **Список использованной литературы**

1. Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993г.: Официальный текст по состоянию на 1 октября 1997г. – М.: НОРМА-ИНФРА, 2011.- 45 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая и вторая. – М.: Инфра – М, 2010.
3. ГОСТ Р 51897-2002 Менеджмент риска. Термины и определения. Электронный фонд правовой и нормативной документации, электронный ресурс, режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200030150>
4. Абчук В.А. Менеджмент: Учебник / В.А. Абчук – СПб: Союз, 2014.

5. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2017.
6. Алпеев А.С. Проблемы корректного определения термина «риск» и терминов на его основе // Надежность. – 2015. – №1(12). – С. 53–59.
7. Балабанов, И. Т. Страхование. Организация. Структура. Практика / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. — М.: Питер, 2016. — 256 с.
8. Богоявленский С.Б. Управление риском в социально-экономических системах. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 250с.
9. Воробьев С. Н., Балдин К. В. Управление рисками в предпринимательстве [Текст] /С.Н. Воробьев, К.В. Балдин – 2е изд. – М.: Издательско торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. – 772 с.
10. Вяткин, В.Н. Риск-менеджмент: учебник / В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ф.В. Маевский. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 353 с.
11. Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации: Учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермасова. — М.: Дашков и К, 2016. – 238с.
12. Кирюшкин, В.Е. Основы риск-менеджмента / В.Е. Кирюшкин. — М.: Анкил, 2017. с.132.
13. Круи, М. Основы риск-менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. — Люберцы: Юрайт, 2017. — 390 с.
14. Кудрявцев, А.А. Интегрированный риск-менеджмент: учебник / А.А. Кудрявцев. — М.: Экономика, 2017. с.98.
15. Макаревич Л.М. Управление предпринимательскими рисками /Л. М. Макаричев//Дело и сервис – М, 2016. – 146с.
16. Ожегов С.И. Словарь русского языка: Ок. 57000 слов /Под ред. чл.-корр. АН СССР Н.Ю. Шведовой. – М.: Рус. яз.,2009. – 750 с.
17. Орлов А.И. Организационно-экономическое моделирование. Ч.2. Экспертные оценки. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2015. – 486с.
18. Панфилова Э.А. Понятие риска: многообразие подходов и определений // Теория и практика общественного развития. – 2010. – №4. – С. 30–34.

19. Романов В.С. Классификация рисков: принципы и критерии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cashflow.by/load/1-1-0-180> (дата обращения: 10.04.2019).
20. Электронный фонд правовой и нормативной документации, электронный ресурс, режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200030150>

**Приложение 1**

## Методы минимизации рисков

избежание возможных рисков (отказ от любого мероприятия, связанного с риском);

лимитирование концентрации риска (установление внутрифирменных нормативов-лимитов, например, максимальный удельный вес заемных источников финансирования, максимально допустимый размер расхода какого-либо ресурса и т.д.);

передача риска (предприятие-трансфер путем заключения договора передает риск предприятию (трансфери), принимающему его на себя);

хеджирование (механизм уменьшения риска финансовых потерь, основанный на использовании производных ценных бумаг, таких как форвардные и фьючерсные контракты, опционы, свопы и др.);

диверсификация (распределение усилий и ресурсов между различными видами деятельности);

страхование (разновидность передачи риска, когда в качестве трансфери выступает страховая компания);

самострахование (создание резервных фондов);

баланс ответственности за риск (возложение ответственности за риск на руководителя или отдельных сотрудников в сочетании с защитой предприимчивых и творческих людей, допустивших отрицательный результат.