

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

В.В. Третьяк, Т.Б. Фейлинг

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Учебно-методическое пособие
для студентов, обучающихся
по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»

Санкт-Петербург
РГГМУ
2022

УДК 658.5(075.8)
ББК 65.291.2я73
Т66

Рецензенты:

И.А. Никитина, доктор экономических наук, профессор кафедры мировой экономики и менеджмента Международного банковского института имени Анатолия Собчака;

Н.А. Логинова, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики таможенного дела Санкт-Петербургского им. В.Б. Бобкова филиала ГКОУ ВО «Российская таможенная академия»

Третьяк В.В., Фейлинг Т.Б.

Управление рисками предприятия. Учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Третьяк В.В., Фейлинг Т.Б. – Санкт-Петербург : РГГМУ, 2022. – 156 с.

В учебно-методическом пособии представлены основные теоретические и практические положения, которые характеризуют управление риском на уровне предприятия. Рассмотрен риск как экономическая категория, процесс управления риском предприятия и его особенности организации, методы управления риском, специфика управления рисками в проектной деятельности предприятия.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

© Третьяк В.В., Фейлинг Т.Б., 2022

© Российский государственный
гидрометеорологический университет (РГГМУ), 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ТЕМА 1. РИСК КАК ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ.....	8
1.1. ПОНЯТИЕ РИСКА, ЕГО ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ И ЧЕРТЫ.....	8
1.2. СИТУАЦИЯ РИСКА И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ.....	17
1.3. ФУНКЦИИ РИСКА	25
1.4. ПРИРОДА И КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	31
ВЫВОДЫ	36
КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ.....	38
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	38
ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ	39
ТЕМА 2. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ ПРЕДПРИЯТИЯ	40
2.1. КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКА В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ.....	40
2.2. ПРОЦЕДУРА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СИТУАЦИЯХ, СВЯЗАННЫХ С РИСКОМ	42
2.3. СТРУКТУРИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ВОЗДЕЙСТВИЙ В ПРОЦЕССЕ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ РИСКА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	43

2.4. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОГРАНИЧЕНИЯ РИСКА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	53
ВЫВОДЫ	68
КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ.....	71
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	71
ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ.....	72
ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ ПРЕДПРИЯТИЯ	74
3.1. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ВЫЯВЛЕНИЮ РИСКА.....	74
3.2. КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА РИСКА	79
3.3. МЕТОДЫ ОГРАНИЧЕНИЯ РИСКА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	85
ВЫВОДЫ	107
КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ.....	110
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	110
ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ.....	111
ТЕМА 4. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	113
4.1. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТА: ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ.....	113
4.2. КЛЮЧЕВЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРОЕКТА.....	118
4.3. ПЛАНИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ..	121
4.4.ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ.....	125
4.5. КАЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ РИСКОВ.....	135

4.6. КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ РИСКОВ	137
4.7. ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАГИРОВАНИЯ НА РИСКИ	140
4.8. МОНИТОРИНГ РИСКОВ.....	148
ВЫВОДЫ.....	149
КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ	151
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	152
ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ.....	152
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	154

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития российской экономики характеризуется динамичным характером изменений внешних и внутренних условий хозяйствования, способствующих возникновению рискованных ситуаций в деятельности предприятия. Становление рыночных отношений создает в экономике ситуацию неопределенности, подталкивает предприятия к рискованной деятельности, вынуждая адаптироваться к рыночной среде, повышая тем самым степень своей маневренности.

В этой связи как никогда актуально умение эффективно управлять риском, что предполагает прогнозирование и своевременный учет факторов риска - как внешних, так и внутренних (особую важность при этом имеет его своевременность), квалифицированная организация самого процесса управления, направленная на обеспечение адаптации предприятия к динамично изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.

Дисциплина «Управление рисками предприятия» для направления подготовки 38.03.02 – Менеджмент относится к дисциплинам по выбору вариативной части программы бакалавриата.

Цель дисциплины - подготовка бакалавров по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», владеющих знаниями в объеме, необходимом для понимания основных форм, методов и принципов оценки риска в деятельности предприятия, а также формирование у студентов комплексного представления о методах управления рисками, применяемых в бизнес-практике, о возможных инструментах, средствах и технологиях сбора, анализа, интерпретации и представления данных в целях оптимизации бизнес-процессов и принятия управленческих решений.

Основные задачи дисциплины:

- ✓ формирование целостного представления о природе риска и неопределенности;
- ✓ формирование знаний о ключевых понятиях и категориях, связанных с управлением рисками в бизнес-практике;
- ✓ изучение методологии и принципов управления рисками;
- ✓ формирование навыков применения конкретных стратегий управления рисками;
- ✓ раскрыть вопросы оценки рисков и информационного обеспечения процесса управления риском.

Учебно-методическое пособие подготовлено на основе материалов, опубликованных в отечественных и зарубежных изданиях; включает основные теоретические и практические положения, которые характеризуют управление риском на уровне предприятия. Рассмотрен риск как экономическая категория, процесс управления риском предприятия и его особенности организации, методы управления риском, специфика управления рисками в проектной деятельности предприятия.

Помимо основного текста, который представлен тематическими лекциями, учебно-методическое пособие включает также контрольные вопросы и примеры тестовых заданий, позволяющие закрепить знания и совершенствовать навыки, полученные при освоении дисциплины «Управление рисками предприятия».

ТЕМА 1. РИСК КАК ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ

1.1. ПОНЯТИЕ РИСКА, ЕГО ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ И ЧЕРТЫ.

1.2. СИТУАЦИЯ РИСКА И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ.

1.3. ФУНКЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РИСКА.

1.4. ПРИРОДА И КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

1.1. ПОНЯТИЕ РИСКА, ЕГО ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ И ЧЕРТЫ

Современный период развития экономики России характеризуется развитием рыночных отношений. Становление рыночных отношений – процесс, основным объектом и субъектом которого является государство.

Переход к развитию рыночных отношений был предложен известным политическим деятелем Е.Т. Гайдаром в качестве основного курса экономического развития государства. Новый курс был крайне необходим для страны на начало 1990-х годов, когда назревал политический и экономический кризис. Ранее в СССР существовала стабильная плановая экономика, которая всегда расписывалась на так называемые пятилетки.

В 1990-х годах, была объявлена приватизация государственного имущества, что привело к массовому появлению частных компаний, которые сегодня именуются в гражданском праве «юридические лица». Рыночные отношения стали альтернативой плановому развитию экономики, т.к.

появилась возможность активной реализации производимой продукции, где присутствует множество субъектов экономической деятельности.

Становление рыночных отношений создает в экономике ситуацию неопределенности, подталкивает предприятия к рискованной деятельности. Рискованная деятельность предприятий вызвана необходимостью адаптации к рыночной среде и достижения маневренности в системе рыночных отношений.

В этой связи, важно определиться с формулировкой понятия «риск», что позволит предприятиям применять согласованные определения и выстраивать единое понимание терминологии.

Существует несколько версий происхождения термина «риск».

По одной из них, слово **«риск»** испано-португальского происхождения и означает **«подводная скала, риф»** (недаром «риск» похож на «риф»), что ассоциируется с понятием «лабиринт между скалами», а значит, сопряжено с опасностью. Аксиома о потенциальной опасности деятельности находится в основе риска. Уже в средневековье *важными сферами применения слова «риск» являлись мореплавание и морская торговля, существовало морское страхование рисков.*

На право называться источником происхождения термина «risk» претендуют сразу же несколько древних слов из разных европейских языков:

✓ итальянское слово «risicare», означающее «попробовать», «отважиться»;

✓ греческое слово «rhisikon», «rhisas» – «скала», «утес» (в буквальном понимании объезжать скалу, утес);

✓ французское слово «risque» – рискованный, сомнительный; слово «rescum» из латинского языка, обозначающее непредсказуемость, опасность.

В работах Адама Смита и экономистов – классиков широко использовалось слово «hazard» (опасность), а слово «risk» (*risque*) начало применяться около 1830 г. в страховых операциях, и в течение примерно 100 лет два этих произношения существовали параллельно, и только в XX столетии слово «risk» окончательно утвердило себя в экономической литературе и деловой практике.

Понятие «риск» впервые было определено в словаре В.И. Даля, где рассматривалось путем анализа глагола «рисковать»:

1) пускаться наудачу, на неверное дело, отважиться, *идти на авось*, делать что-то без расчета, подвергнуться случайности, действовать смело, предприимчиво, надеясь на счастье, ставить на кон (от игры);

2) (что или чем) подвергаться чему, известной опасности, превратности, неудаче».

Из различных определений понятия «риск» следует:

✓ риск представляет образ действий в неясной, неопределенной обстановке (наудачу);

✓ рисковать следует лишь в тех случаях, когда есть надежда на успех;

✓ ожидаемый положительный результат риска носит закономерный характер (счастливый исход).

Из определений понятия «риск» следует, что идти на риск нас вынуждает неопределенность, неясность обстановки: необходимо действовать, а как – неизвестно. Быть или не быть? Любит – не любит? – вот классические примеры неопределенности. Например, начнешь планировать любое действие – неопределенность и связанный с нею риск тут как тут. Не помешает ли погода? Не появится ли неисправность? При чем, чем больше неопределенность при принятии решения, тем больше риск.

Выделяют три стороны риска:

1. Неопределенность (источники – незнание, случайность, противодействие).
2. Ожидание успеха.
3. Закономерный характер ожидаемого хорошего результата.

Остановимся на каждой из *трех сторон риска*.

Первая сторона риска - неопределенность. Первой причиной неопределенности является *незнание*, т.е. неполнота, недостаточность информации об окружающем мире. С подобного рода неопределенностью человек столкнулся в те далекие времена, когда впервые стал принимать осмысленные решения. Например, неосведомленность о ветрах и течениях мешала мореплаванию, незнание астрономии не позволяло определять местонахождение судна вдали от берегов. Люди стали всеми силами устранять неопределенность в своей жизни. ***История развития человечества – это история борьбы с неопределенностью, незнанием.***

Неопределенность тесно связана с информацией.

Везде, где возможно отсутствие информации, создаются предпосылки для возникновения неопределенности. Неопределенность обладает жизненным циклом: возникновение неопределенности, уменьшение или увеличение неопределенности при появлении новой информации, переход в определенность. Неопределенность не исчезает, а переходит в определенность, исчезает лишь то количество информации, которое было задействовано в определенности. *Неопределенность изменяется от 0 до бесконечности (количественный аспект).*

Неопределенность имеет свои формы (качественный аспект). Качественные характеристики неопределенности в очень большой степени зависят от системы, в которой они возникают. Неопределенность как категория теории познания взаимодействует с информацией. Когда информация равна 0, то неопределенность стремится к бесконечности.

Если информация стремится к бесконечности, то неопределенность равна нулю.

Неосведомленность (незнание) – это далеко не единственная причина неопределенности. Предположим, мы хорошо осведомлены и обстановка нам ясна. Можем ли мы быть уверены, что погода вдруг не изменится неожиданным образом, механизм не выйдет из строя, в процессе хозяйственной деятельности предприятия наступит резкое ухудшение его финансово-экономических показателей. Имя этого источника неопределенности – *случайность*, т.е. его Величество Случай.

Итак, существуют две причины неопределенности и связанного с ней риска – *незнание* и *случайность*. Есть и третья причина – это *противодействие*.

Во многих жизненных ситуациях неопределенность, неясность обстановки возникает не сама по себе, естественным путем, а насаждается искусственно. Некто путает все карты, мешает нашим начинаниям. Это и есть противодействие. Примером может служить любая война: противники делают все возможное, чтобы ввести друг друга в заблуждение, затруднить получение нужной информации. Отсюда – неизбежность риска при принятии большинства военных решений.

Противодействие приводит в ряде случаев к необходимости принимать решения, сопряженные с риском, в конфликтной ситуации. Примерами такой ситуации могут быть конфликты между грузоотправителем и грузополучателем, строителем и заказчиком, трудовые конфликты в коллективе, т.е. все те случаи, когда интересы сторон не совпадают.

Исходя из этого, противодействие может быть двух видов:

✓ *сознательное противодействие участников рыночных процессов:* конкурентов, недобросовестных партнеров,

коррупцированных чиновников, уголовных элементов и т.д.;

✓ *противодействие неблагоприятных обстоятельств, сопровождающих деятельность предприятия*: погодных условий, природных катаклизмов, аварий техники, случайных колебаний макро- и микроэкономических показателей, спроса, предложения, цен и т.д.

Вторая сторона риска – ожидание успеха. Речь идет об определенном конечном итоге действий, в котором общий успех преобладает над общим проигрышем. Каждый же отдельный результат не обязательно должен быть победным.

Третья сторона риска – закономерный характер ожидаемого хорошего результата. Каждый исход действий, даже выполняемых в сходных обстоятельствах, как правило, не одинаков. Риск неразрывно связан со случайностью. Однако, случайность – это не значит, как попало. Именно изучение законов случайного дает возможность предсказать общий положительный исход действий, сопряженных с риском.

Неопределенность формируется под воздействием ряда факторов:

✓ *временная неопределенность* обусловлена тем, что невозможно с точностью до 100% предсказать значение того или иного фактора в будущем;

✓ *неопределенность рыночной конъюнктуры* – неизвестность точных значений параметров рыночной системы;

✓ *непредсказуемость поведения участников* в ситуации конфликта интересов.

Риск представляет собой некоторую производную от состояния неопределенности, которая описывает возможность нежелательного события.

Выделяют три вида ситуаций:

✓ *ситуации определенности* – это ситуации, в которой заведомо известен результат принимаемых решений;

✓ *ситуации неопределенности* – это ситуации, в которой невозможно оценить вероятность достижения желаемого результата;

✓ *рисковые ситуации* – это ситуации, в которой результаты принимаемых решений неопределенны, но может быть рассчитана вероятность, с которой эти результаты могут быть получены.

В отличие от неопределенности, риск является измеримой величиной, его количественной мерой служит вероятность неблагоприятного исхода. В основе риска лежит вероятностная природа рыночной деятельности и неопределенность ситуации при ее осуществлении.

Рисковая ситуация связана со статистическими процессами и ей сопутствуют три основных условия:

✓ *наличие неопределенности;*

✓ *необходимость выбора альтернативы* (при этом следует иметь в виду, что отказ от выбора также является разновидностью выбора);

✓ *возможность оценить вероятность осуществления выбираемых альтернатив.*

Таким образом, ***риск на уровне предприятия*** представляет собой ***деятельность, связанную с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, когда существует возможность качественно и количественно определить вероятность достижения желаемого результата, неудачи и отклонения от цели.***

На практике необходимо учитывать **три основных элемента риска:**

1) *вероятность достижения желаемого результата;*

2) *вероятность наступления нежелательных последствий (неудачи) в ходе выбора альтернативы и ее реализации;*

3) *вероятность отклонения от выбранной цели.*

Качественная и количественная мера учитываемой вероятности находит свое выражение в термине **«степень риска»**. Степень риска определяется как произведение ожидаемых убытков на вероятность того, что эти убытки будут результатом деятельности предприятия.

Впервые понятие риска в качестве функциональной характеристики предпринимательства было рассмотрено в XVII в. французским экономистом Р. Кантильоном. Он рассматривал предпринимателя как человека, принимающего решения в условиях неопределенности, обладающего предвидением и желанием взять на себя риск, устремленный в будущее, чьи действия характеризуются и надеждой получить доход, и готовностью к потерям. Прибыли и потери предпринимателя – следствия риска и неопределенности, сопровождающих его решения.

Риск – это как бы весы: их чаша может качнуться в сторону успеха, а может — в сторону неудачи. На рисунке 1.1 графически представлена идея риска.

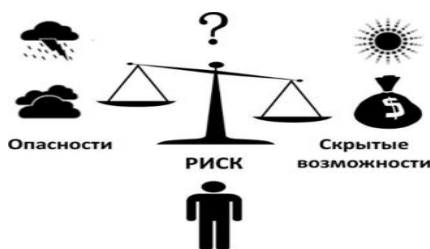


Рисунок 1.1 – Идея риска

С такой интерпретацией перекликается современное широко известное в бизнесе понятие «Break-Even Point». Во многих экономических зависимостях оно фигурирует как «точка нарушения равенства, равновесия, эквивалентности». Именно этим словосочетанием в западном бизнесе обозначают точку переломного момента между убытком и

прибылью, точку равенства шансов, точку, в которой и прибыли и убытки равны нулю.

Риск на уровне предприятия подразделяется на 2 категории:

1) риск, связанный с происходящими событиями или проявлениями стихийных сил природы;

2) риск, связанный с возможностью достижения желаемого результата (получения прибыли, дохода) при принятии определенных решений.

Первая категория риска предусматривает ситуации, которые классифицируются следующим образом:

1) *не заслуживающие внимания*: без нанесения ощутимого урона (не нарушена система производства, нет раненых, отсутствует угроза материальному благосостоянию);

2) *второстепенные*: незначительно нарушена система производства, но нет раненых и нет ощутимого урона материальному благосостоянию;

3) *критические*: не затронута только основная организация, есть раненые, ощутимый урон нанесен материальному благосостоянию;

4) *катастрофические*: есть человеческие жертвы, разрушена система производства, материальному благосостоянию нанесен невозмещаемый урон.

Предметом нашего изучения является вторая категория – риск на уровне предприятия. Для его возникновения должны существовать определенные условия и обстоятельства, сопутствующие тому или иному виду деятельности. Среди различных видов ситуаций, с которыми сталкиваются субъекты экономической деятельности (определенные, неопределенные, рисковые) особое место занимают рисковые ситуации.

1.2. РИСКОВАЯ СИТУАЦИЯ И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ

Риск в процессе развития проходит несколько стадий.

На первой стадии происходит своего рода зарождение рискованной ситуации, когда необходимо заняться планированием и анализом последующих действий для достижения желаемого результата. Можно предположить, что на этом этапе зарождается риск ценности идеи, риск перспективы мысли. Именно здесь необходимо постараться дать ответ о целесообразности реализации задуманной инвестиционной идеи. Данная стадия является самой ответственной при управлении риском, так как здесь определяется перспектива качества риска.

Вторая стадия риска – это наличие (появление) фактического риска. Здесь, как правило, контролируют текущую складывающуюся ситуацию, а при необходимости управляют и координируют ее (контроль за текущим качеством риска). Данная стадия является основной при воплощении наших идей и действий. Именно здесь непосредственно на практике применяем все то, что задумано на первой стадии.

Третья стадия является итогом, который сложился в результате комплекса наших действий на первых двух этапах. На этом этапе риск прекращает свое существование. Одновременно возможен и необходим широкий анализ всей ситуации в целом с целью совершенствования методов планирования и управления подобной рискованной ситуацией в будущем, учитывая весь цикл жизни риска с целью увеличения степени получения желаемого результата (улучшения качества риска). Эти стадии и формируют полный цикл риска.

Для более полной характеристики понятия «риск» целесообразно выявить понятие «рисковая ситуация».

Перспективу развития предприятия можно определить с определенной долей уверенности, если заранее предусмотреть диапазон возможных рискованных ситуаций, которые, как правило, возникают при наличии конкретных условий и обстоятельств.

Рисковая ситуация предполагает ситуацию, состоящую в отклонении фактического хода событий от планируемого, а факторы, вызывающие эти отклонения, являются факторами риска. В зависимости от источника возникновения факторы риска могут иметь различную природу. Внешние факторы риска генерируются внешней по отношению к предприятию средой, а внутренние факторы – внутренней.

Наличие факторов риска неизбежно обусловлено самими условиями существования рыночной экономики. Именно рыночная среда способствует возникновению рискованных ситуаций, а факторы риска, создающие рискованную ситуацию, воздействуют на деятельность предприятия и обуславливают необходимость принятия оперативных управленческих решений, суть которых состоит либо в устранении факторов риска (если такая возможность существует), либо в адаптации к ним.

Понятие ситуации близко к понятию обстановки. Ситуация – это не что иное, как сочетание обстоятельств и условий, формирующих определенную обстановку для конкретного вида деятельности. Возникающая в этой ситуации (обстановка) может либо способствовать, либо, наоборот, препятствовать осуществлению конкретного вида деятельности.

Рисковая ситуация предполагает сочетание внешних и внутренних, а, соответственно, неконтролируемых и контролируемых факторов риска при наличии

прямых и обратных взаимосвязей, создающих конкретную обстановку.

Любую рисковую ситуацию можно представить в виде совокупности факторов риска (внешних и внутренних). Возникновение рискованной ситуации естественно обусловлено их тесной связью. Суммарный результат влияния негативных факторов риска, учитывая их тесную взаимосвязь, может явиться значительным отрицательным потенциалом для предприятия.

Любое изменение в окружающей предпринимательской рыночной среде способствует созданию рискованной ситуации. В этой связи, в первую очередь целесообразно анализировать и учитывать внешние факторы риска, т.к. именно внешняя среда имеет особенность оказывать непосредственное воздействие на внутреннюю среду предприятия.

Рискованная ситуация может быть следствием действий самого предприятия, т.к. внутренняя среда содержит в себе значительный потенциал риска. Значительная степень риска непосредственно заложена в существующей на предприятии системе принятия решений. В связи с этим, никакое управленческое решение нельзя рассматривать как окончательное, поскольку оно требует постоянной оценки и может потребовать переоценки в зависимости от характера рискованной ситуации. Вероятность возникновения рискованной ситуации повышается, если у предприятия отсутствует опыт в решении аналогичных проблем.

Рискованная ситуация, как правило, возникает в наиболее уязвимом звене, тем самым нарушая целостность внутренней среды и затрагивая внутренние и внешние функции предприятия. Риск, заложенный в существующей на предприятии системе принятия управленческих решений, особенно значителен, если эта система не обладает достаточной гибкостью и мобильностью, и не позволяет принимать срочные контрмеры в ответ на изменения среды.

Несмотря на различную природу, факторы риска имеют и общие признаки. Одним из обязательных условий возникновения рискованной ситуации является значительная степень неопределенности. Рискованная ситуация возникает, если есть необходимость преодоления неопределенности в деятельности предприятия и существует возможность качественного и количественного определения вероятности достижения желаемого результата.

Объективные и субъективные факторы риска, объединенные в конкретные группы, сформированные на основе сходства характерных критериев и признаков, позволяют анализировать влияние каждого отдельного фактора на деятельность предприятия и принимать определенные управленческие решения, способствующие достижению поставленных целей.

Исследование характера рискованной ситуации показали, что она обладает специфическими свойствами. ***К основным свойствам, которые присущи рискованной ситуации, относятся двойственность, дискретность изменений, альтернативность при принятии решения, возможность получения вероятностных оценок и подверженность рискованной ситуации управленческим воздействиям*** (таблица 1.1).

Рискованная ситуация является по своей природе двойственной. С одной стороны, рискованная ситуация несет в себе потенциал отрицательных результатов, т.е. меньше ожидаемого значения, а, с другой стороны – потенциал положительных результатов, т.е. больше ожидаемого значения.

Рискованным ситуациям присуща некоторая дискретность изменений, т.к. с течением времени изменяется характер и природа рискованной ситуации вследствие изменения самой системы, в которой действует предприятие.

Таблица 1.1 – Сравнительная характеристика внешних и внутренних факторов риска

Внешние факторы риска	Внутренние факторы риска
1. Источник возникновения	
Внешняя по отношению к предприя- тию среда	Внутренняя среда, т.е. само пред- приятие
2. Связь с деятельностью предприятия	
Непосредственно не зависят от дея- тельности предприятия	Связаны с деятельностью пред- приятия обусловлены его внутрен- ними характеристиками
3. Возможность контроля со стороны предприятия	
Слабо или совсем не поддаются контролю	Высокая степень контроля
4. Возможность управления	
Невозможно существенно изменить или устранить. Возможно лишь учесть или предвидеть в процессе деятельности	Управляются посредством усиления эффективности внутреннего кон- троля

Так, например, предприятие и его внешнее окружение находятся в состоянии тесной взаимосвязи и взаимно влияют друг на друга. Изменение одного фактора непосредственно воздействует на другие факторы. Возникающая при этой новая рисковая ситуация дает возможность создания большей стоимости или представляет угрозу стоимости, созданной ранее. Отсюда и крылатые выражения – «все течет, все меняется», «в одну реку нельзя вступить дважды». В зависимости от этого, рисковая ситуация характеризуется определенной степенью подвижности, выраженной относительной скоростью ее изменения. Таким образом, от различных факторов риска, рассматриваемых в их динамике, возможны различные варианты рисковых ситуаций.

Рисковая ситуация предполагает ситуацию выбора между двумя возможными вариантами действия – рискованным и более надежным и имеет альтернативу выбора.

Отсюда, следующее свойство рискованной ситуации – альтернативность. Альтернатива выбора предполагает возможность отказа предприятия от риска (если его уровень неприемлем), принятия предприятием риска, передачу либо распределение риска между партнерами.

Процесс принятия управленческого решения предполагает разработку и анализ n -множества вариантов альтернативных решений, а также неизбежный выбор единственного решения, удовлетворяющего необходимым требованиям. В зависимости от правильности выбора управленческого решения возможно получение удовлетворительного или неудовлетворительного для предприятия результата. Удовлетворительный результат управленческого решения приводит к получению предприятием прибыли. Неудовлетворительный результат рассматривается в перспективе риск-менеджмента и требует проведения обработки рискованной ситуации. В зависимости от возможностей предприятия выделяют внешнюю и внутреннюю адаптацию предприятия к рискованной ситуации.

Рискованная ситуация носит вероятностный характер, поскольку ожидаемый результат принятого решения не определен заранее, но при этом известна вероятность его получения. Возможность количественного и качественного определения степени вероятности того или иного решения обусловила существование такого свойства рискованной ситуации как вероятностный характер (возможность получения вероятностных оценок).

Возможность прогнозирования и оценки рискованной ситуации зависит от способности предприятия соответствующим образом оценить темпы и радикальность изменений внешней и внутренней среды. Еще одна *особенность рискованной ситуации – подверженность управленческим воздействиям* (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Основные свойства рисковой ситуации

Свойство	Особенность проявления
1. Двойственность	Рисковая ситуация несет в себе потенциал отрицательных результатов, т.е. меньше ожидаемого значения, а с другой стороны – потенциал положительных результатов, т.е. больше ожидаемого значения.
2. Дискретность изменений	С течением времени изменяется характер и природа рисковой ситуации вследствие изменения самой системы, в которой действует предприятие.
3. Альтернативность при принятии решения	Рисковая ситуация предполагает ситуацию выбора между двумя возможными вариантами действия – рискованным и более надежным и имеет альтернативу выбора.
4. Возможность получения вероятностных оценок	Возможность количественного и качественного определения степени вероятности того или иного решения.
5. Подверженность рисковой ситуации управленческому воздействию	Возможность прогнозирования и оценки рисковой ситуации в зависимости от возможностей предприятия должным образом оценивать темпы и радикальность изменений внешней и внутренней среды.

Управление рисковой ситуацией предусматривает обеспечение адаптации деятельности предприятия к изменяющимся условиям внешней среды путем принятия гибких экстренных управленческих решений. Адаптивность предполагает различные наборы действий предприятия в зависимости от складывающейся рисковой ситуации. Квалифицированное управление рисковой ситуацией позволяет предприятию идентифицировать потенциальные факторы рисков, способствует их уменьшению или исключению. Это, в свою очередь, создает условия для продолжения стабильной хозяйственной деятельности предприятия.

Исследование особенностей проявления рискованной ситуации на деятельность предприятия позволили провести классификацию рискованных ситуаций относительно их различных свойств. *В зависимости от степени вероятности рискованные ситуации делятся на вероятные, маловероятные и случайные; в зависимости от воздействия факторов среды - рискованные ситуации, которые возникают под влиянием внешних или внутренних факторов риска; в зависимости от восприятия риска лицом, принимающим решение, - объективные или субъективные.*

К вероятным рискованным ситуациям относятся те, которые хорошо известны предприятию и достаточно легко поддаются прогнозированию. Маловероятными признаются те ситуации, которые с трудом распознаются предприятием и имеют сложности при количественной их оценке. Случайными считаются те ситуации, которые можно признать полностью непрогнозируемыми.

В зависимости от влияния факторов среды рискованные ситуации делятся на ситуации, определяемые влиянием внешних факторов риска, и ситуации, определяемые влиянием внутренних факторов риска. Рискованная ситуация, определяемая влиянием внешних факторов риска, представляет собой ситуацию, причины возникновения которой объективны и неподвластны контролю со стороны предприятия, а последствия имеют широкий масштаб. Рискованная ситуация, определяемая влиянием внутренних факторов риска, предполагает собой ситуацию, причины возникновения которой обусловлены деятельностью самого предприятия и его элементов, управляемую посредством усиления эффективности внутреннего контроля.

Рискованная ситуация может иметь объективную основу вследствие неопределенности внешней среды, так и субъективную основу – в результате принятия решения, основан-

ного на личном опыте, интуиции, индивидуальном восприятии риска. Объективная рискованная ситуация отражает объективный подход к действительности и не зависит от субъекта принятия решения. С учетом этого, в процессе управления рискованной ситуацией следует обращать внимание на политические, экономические, законодательные изменения, действия конкурентов, поставщиков, поведение потребителей с тем, чтобы оценить перспективу развития предприятия, несмотря на диапазон возможных рискованной ситуаций в его деятельности. Субъективная рискованная ситуация отражает субъективный подход к познанию действительности, т.е. то, что свойственно субъекту принятия решения или производно от его деятельности. Соответственно, субъективность рискованной ситуации непосредственно связана с процедурой принятия управленческого решения и его субъективной оценкой.

Рыночные отношения, сложность и большое количество факторов риска способствуют появлению дополнительных элементов неопределенности, что, соответственно, распространяет зоны действия рискованной ситуаций и обуславливает необходимость ограничения экономического риска в деятельности предприятий. Возможность выявления в процессе управления предприятием факторов экономического риска и степени их влияния на деятельность предприятия в текущем периоде и на перспективу позволяет провести анализ потенциальной рискованной ситуации.

1.3. ФУНКЦИИ РИСКА

Характеристика рискованной деятельности в период развития рыночных отношений предполагает выяснение функций риска. Важность этого вопроса заключается в том, что

рисковые ситуации могут иметь как созидательную, так и разрушительную направленность. Поэтому реакция со стороны управляющей системы должна быть ориентирована на различные проявления риска в производственно-хозяйственной деятельности предприятия, т.е. учитывать его функции.

Сущность риска проявляется в его главных функциях:

✓ *защитной*, которая служит демпфером от весьма рискованных решений;

✓ *регулятивной*, которая стимулирует деятельность (конструктивный и неконструктивный риск).

Защитная функция имеет два аспекта – историко-генетический и социально-правовой.

Содержание историко-генетического аспекта состоит в том, еще на ранних этапах развития люди искали формы защиты от войн и неурожаев. В настоящее время в экономической сфере такая предусмотрительность проявляется *в форме создания фондов риска*, которые призваны в случае неблагоприятного развития ситуации стабилизировать производственную и хозяйственную деятельность предприятия.

Стабильность обеспечивается также благодаря *механизму перераспределения риска*. Во многих западных странах государство частично возвращает сельскохозяйственным предприятиям ущерб от засухи или других стихийных бедствий на счет специальных резервов или накопления от доходов в других отраслях экономики (т.е. риск переносится из одной сферы в другую).

Второй ***аспект – социально-правовой – обеспечивает право на риск***. Риск-тейкерам (людям, принимающим решения в условиях неопределенности и риска) необходимо обеспечение социальных и правовых гарантий, связанных с

внедрением в уголовное, трудовое и хозяйственное законодательство категории правомерного риска.

Риск можно считать правомерным, если:

✓ не существует противоречия общественным принципам хозяйствования, закрепленным в соответствующих постановлениях правительства;

✓ если риск считается единственно возможным средством осуществления конкретных хозяйственных задач;

✓ если с помощью специальных методов оцениваются благоприятные и неблагоприятные последствия риска, а также если научно прогнозируемые результаты существенно превышают вероятность возможного ущерба.

Таким образом, *особенность действия защитной функции проявляется в создании фондов риска (в страховом резервировании) и реализации механизма перераспределения риска.*

Механизм перераспределения риска формируется в ситуациях, связанных с необходимостью разделения и передачи партнером риска в соответствии с определенной заранее процедурой.

Современная практика перераспределения риска предусматривает использование двух основных форм – передачу риска подрядчикам и организацию системы страхования. Управление риском при передаче его подрядчикам заключается в разделении причин риска, разделении обязательств и распределении последствий риска.

Регулятивная функция риска носит противоречивый характер и может выступать в двух формах: конструктивной и деструктивной.

В ситуациях, когда риск выступает в конструктивной форме – он является мобилизующим началом. Конструктивность – это форма, при которой риск выполняет

роль катализатора при решении экономических задач (особенно при реализации инновационных инвестиционных решений).

Риску присущи такие черты как новаторский поиск и предпринимательская активность. Примеры, когда риск выступает в конструктивной форме – венчурный (рисковый) капитал и деятельность инновационных банков.

Венчурные фирмы возникли в США к концу 80-х годов XX столетия. Венчурный капитал необходим для финансирования технических новшеств и оказания новых видов услуг. Формируется не только за счет правительственных вкладов, но и за счет вкладов крупных корпораций, компаний, банков.

Венчурный капитал (risk capital, англ. venture — рискованный, авантюрный) – *капитал вкладчиков, предназначенный для финансирования новых, растущих или борющихся за место на рынке предприятий и фирм (стартапов) и поэтому сопряжённый с высокой или относительно высокой степенью риска; долгосрочные инвестиции, вложенные в рискованные ценные бумаги или предприятия, в ожидании высокой прибыли.* В отличие от классических инвестиций (предполагающих возврат средств) в модель венчурного финансирования заложена высоковероятная потеря вложений в каждую конкретную компанию, при этом прибыльность достигается за счёт высокой отдачи от наиболее удачных вложений. Венчурный капитал, как правило, ассоциируется с инновационными компаниями.

Особенности венчурного капитала:

✓ *не мыслим без принципа «правомерного риска», это означает, что вкладчики капитала заранее соглашаются на возможность потери своих средств при неудаче финансируемой фирмы в обмен на высокий процент прибыли в случае ее успеха;*

✓ *долгосрочное инвестирование капитала* – владельцу капитала приходится ожидать в среднем от 3 до 5 лет, чтобы убедиться в перспективности продукта, и от 5 до 10 лет – до получения прибыли на вложенный капитал;

✓ *размещение в виде паевого взноса в уставный капитал предприятия* – в зависимости от доли участия, которая оговаривается при предоставлении инвестиций, рискованные владельцы капитала имеют право на соответствующее получение будущих доходов (прибыли) финансируемой фирмы.

Венчурный инвестор, как правило, не стремится приобрести контрольный пакет акций компании (во всяком случае, при первичном инвестировании). И в этом - его коренное отличие от «стратегического инвестора» или «партнера». Последний зачастую изначально желает установить контроль над компанией, интересующей его по тем или иным соображениям.

Цель венчурного инвестора иная. Приобретая пакет акций или долю, меньшую, чем контрольный пакет, инвестор рассчитывает, что менеджмент компании будет использовать его деньги в качестве финансового рычага для того, чтобы обеспечить более быстрый рост и развитие своего бизнеса. Ни инвестор, ни его представители не берут на себя никакого иного риска (технического, рыночного, управленческого, ценового и пр.), за исключением финансового. Все перечисленные риски несет на себе компания и ее менеджеры. При этом, еще одним предпочтением венчурного инвестора является принадлежность контрольного пакета менеджерам компании. Имея у себя контрольный пакет, они сохраняют все стимулы для активного участия в развитии бизнеса.

Если компания, в период нахождения в ней в качестве совладельца и партнера венчурного инвестора добивается

успеха, т.е. если ее стоимость в течение 5-7 лет увеличивается в несколько раз по сравнению с первоначальной, до инвестиций, риски обеих сторон оказываются оправданными и все получают соответствующее вознаграждение. Если же компания не оправдывает ожидание венчурного капиталиста, то он может полностью потерять свои деньги (в том случае, когда компания объявляет себя банкротом), либо, в лучшем случае, вернуть вложенные средства, не получив никакой прибыли. И второй, и третий варианты считаются неудачами. Прибыль венчурного капиталиста возникает лишь тогда, когда по прошествии 5-7 лет после инвестирования он сумеет продать принадлежащий ему пакет акций по цене, в несколько раз превышающей первоначальное вложение. Поэтому венчурные инвесторы не заинтересованы в распределении прибыли в виде дивидендов, а предпочитают всю полученную прибыль реинвестировать в бизнес.

Деструктивная форма регулятивной функции проявляется в том, что при выборе и реализации одной из альтернативных возможностей ***риск выступает в качестве дестабилизирующего фактора***. Деструктивный характер имеют риски происходящих событий и природных явлений. Основными ***чертами, присущими деструктивной форме регулятивной функции, являются авантюризм и волюнтаризм*** (в политике и общественной жизни – *волюнтаризм* - командный метод, *принятие произвольных решений вопреки объективным условиям и обстоятельствам*).

Развитие рискованной ситуации допускает возможность смешения деструктивных и конструктивных факторов.

1.4. ПРИРОДА И КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Классификация рисков означает систематизацию множества рисков на основании определенных признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия. Наиболее важными элементами, положенными в основу классификации рисков, являются: время возникновения; основные факторы возникновения; характер учета; характер последствий; сфера возникновения и другие. Рассмотрим данные критерии более подробно.

По времени возникновения риски распределяются на *ретроспективные, текущие, перспективные риски*. Анализ ретроспективных рисков, их характера и способов снижения дает возможности более точно прогнозировать текущие и перспективные риски.

По факторам возникновения риски подразделяются на:

✓ *политические риски* – это риски, обусловленные изменением политической обстановки, влияющей на предпринимательскую деятельность (заккрытие границ, запрет на вывоз товаров, военные действия на территории страны и др.);

✓ *экономические (коммерческие) риски* – это риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или в экономике страны. Наиболее распространенным видом экономического риска, в котором сконцентрированы частные риски, являются изменения конъюнктуры рынка, несбалансированная ликвидность (невозможность своевременно выполнять платежные обязательства), изменения уровня управления и др.

По характеру учета риски делятся на:

✓ *внешние риски* – непосредственно не связанные с деятельностью предприятия или его контактной аудитории

(социальные группы, юридические и/или физические лица, которые проявляют потенциальный и/или реальный интерес к деятельности конкретного предприятия). На уровень внешних рисков влияет очень большое количество факторов — политические, экономические, демографические, социальные, географические и др.;

✓ *внутренние риски* – обусловленные деятельностью самого предприятия и его контактной аудитории. На их уровень влияет деловая активность руководства предприятия, выбор оптимальной маркетинговой стратегии, политики и тактики и др. факторы: производственный потенциал, техническое оснащение, уровень специализации, уровень производительности труда, техники безопасности.

По характеру последствий риски подразделяются на:

✓ *чистые риски* (иногда их еще называют простые, или статические) характеризуются тем, что практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности. Причинами чистых рисков могут быть стихийные бедствия, войны, несчастные случаи, преступные действия, недееспособности организации и др.;

✓ *спекулятивные риски* (иногда их еще называют динамическими, или коммерческими) характеризуются тем, что могут нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль для предпринимателя по отношению к ожидаемому результату. Причинами спекулятивных рисков могут быть изменение конъюнктуры рынка, изменение курсов валют, изменение налогового законодательства и т.д.

Классификация рисков по сфере возникновения, в основу которой положены сферы деятельности, является самой многочисленной группой.

В соответствии со сферами предпринимательской деятельности обычно выделяют: *производственный, коммерческий, финансовый, страховой* риски.

Производственный риск связан с невыполнением предприятием своих планов и обязательств по производству продукции, товаров, услуг, других видов производственной деятельности в результате неблагоприятного воздействия внешней среды, а также неадекватного использования новой техники и технологий, основных и оборотных средств, сырья, рабочего времени. Среди наиболее важных причин возникновения производственного риска можно отметить: снижение предполагаемых объемов производства, рост материальных и/или других затрат, уплата повышенных отчислений и налогов, низкая дисциплина поставок, утрата или повреждение оборудования и др.

Коммерческий риск – возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предприятием. Причинами коммерческого риска являются снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств, повышение закупочной цены товаров, потери товаров в процессе обращения, повышения издержек обращения и др.

Финансовый риск связан с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых обязательств. Основными причинами финансового риска являются обесценивание инвестиционно-финансового портфеля вследствие изменения валютных курсов, неосуществления платежей.

Страховой риск – это риск наступления, предусмотренного условиями страховых событий, в результате чего страховщик обязан выплатить страховое возмещение (страховую сумму). Результатом риска являются убытки, вызванные неэффективной страховой деятельностью как на этапе, предшествующем заключению договора страхования, так и на последующих этапах — перестрахование, формирование страховых резервов и т.п. Основными причинами страхового риска являются неправильно определенные страховые тарифы, азартная методология страхователя.

Формируя классификацию, связанную с *производственной деятельностью*, можно выделить следующие *риски*:

✓ *организационные риски* – связанные с ошибками менеджмента компании, ее сотрудников, проблемами системы внутреннего контроля, плохо разработанными правилами работ, то есть риски, связанные с внутренней организацией работы компании;

✓ *рыночные риски* – связанные с нестабильностью экономической конъюнктуры: риск финансовых потерь из-за изменения цены товара, риск снижения спроса на продукцию, трансляционный валютный риск (расчетный, или балансовый; риск этого вида заключается в убытках от несоответствия активов и пассивов компаний, выраженных в валютах разных стран, если компания имеет филиалы в этих странах), риск потери ликвидности и пр.;

✓ *кредитные риски* – риск того, что контрагент не выполнит свои обязательства в полной мере в срок. Эти риски существуют как у банков (риск невозврата кредита), так и у предприятий, имеющих дебиторскую задолженность, и у организаций, работающих на рынке ценных бумаг;

✓ *юридические риски* – риски потерь, связанных с тем, что законодательство или не было учтено вообще, или изменилось в период сделки, риск несоответствия законодательств разных стран, риск некорректно составленной документации, в результате чего контрагент в состоянии не выполнять условия договора и пр.;

✓ *техничко-производственные риски* – угроза нанесения ущерба окружающей среде (экологический риск), риск возникновения аварий, пожаров, поломок, риск нарушения функционирования объекта вследствие ошибок при проектировании и монтаже, ряд строительных рисков и пр.

Помимо вышеприведенных классификаций, *риски* можно классифицировать *по последствиям*:

✓ *допустимый риск* – это риск решения, в результате неосуществления которого предприятию грозит потеря прибыли. В пределах этой зоны предпринимательская деятельность сохраняет свою экономическую целесообразность, то есть потери имеют место, но они не превышают размер ожидаемой прибыли;

✓ *критический риск* – при котором компании грозит потеря выручки, то есть зона критического риска характеризуется опасностью потерь, заведомо превышающих ожидаемую прибыль и в крайнем случае ведущих к потере всех средств, вложенных предприятием в проект;

✓ *катастрофический риск* – при котором возникает неплатежеспособность организации. Потери могут достигнуть величины, равной имущественному состоянию предприятия. Также к этой группе относят любой риск, связанный с прямой опасностью для жизни людей или возникновением экологических катастроф.

Существует большое количество видов и классификаций рисков *в зависимости от специфики деятельности компании*. Отдельно классифицируются *инвестиционные риски, риски на рынке недвижимости, риски на рынке ценных бумаг* и пр.

Наиболее распространенные – *риски социально-экономического развития страны*:

✓ *экономические* – утрата богатства нации, падение конкурентоспособности страны, снижение инвестиционной привлекательности экономики, сокращение доли ВВП на душу населения,

✓ *социальные* – падение уровня образованности населения, снижение материальной обеспеченности населения, повышение смертности и заболеваемости населения, сложная демографическая ситуация;

✓ *экологические* – загрязнение окружающей среды, эрозия почвы, вырубка лесов;

✓ *политические* – угроза возникновения национальных конфликтов, моратории.

Многие из этих рисков соответствуют кризисному положению экономики России.

Существуют ***риски, которые наиболее часто повторяются в процессе деятельности предприятия***. К ним относятся: *риск, связанный с неблагоприятной политической и экономической атмосферой в стране; риск падения научного потенциала; риск утраты престижа предприятия; риск падения качества продукции; риск потери кадрового потенциала; риск изменения внешних факторов; риск снижения управляемости.*

ВЫВОДЫ

Слово «риск» испано-португальского происхождения и означает «подводная скала, риф», что ассоциируется с понятием «лабиринт между скалами», а значит, сопряжено с опасностью. Уже в средневековье важными сферами применения слова «риск» являлись мореплавание и морская торговля, существовало морское страхование рисков.

Из различных определений понятия «риск» следует: риск представляет образ действий в неясной, неопределенной обстановке (наудачу); следует лишь в тех случаях, когда есть надежда на успех; ожидаемый положительный результат риска носит закономерный характер (счастливый исход).

Выделяют три стороны риска: неопределенность (источники – незнание, случайность, противодействие), ожидание успеха, закономерный характер ожидаемого хорошего результата.

Риск представляет собой некоторую производную от состояния неопределенности, которая описывает возмож-

ность нежелательного события. Неопределенность формируется под воздействием ряда факторов: временная неопределенность, неопределенность рыночной конъюнктуры, непредсказуемость поведения участников в ситуации конфликта интересов.

Выделяют три вида ситуаций: ситуации определенности, ситуации неопределенности, рисковые ситуации.

Риск является измеримой величиной, его количественной мерой служит вероятность неблагоприятного исхода. В основе риска лежит вероятностная природа рыночной деятельности и неопределенность ситуации при ее осуществлении. Рисковая ситуация связана со статистическими процессами и ей сопутствуют три основных условия: наличие неопределенности; необходимость выбора альтернативы; возможность оценить вероятность осуществления выбираемых альтернатив.

На практике учитывают три основных элемента риска: вероятность достижения желаемого результата; вероятность наступления нежелательных последствий (неудачи) в ходе выбора альтернативы и ее реализации; вероятность отклонения от выбранной цели.

Риск на уровне предприятия представляет собой деятельность, связанную с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, когда существует возможность качественно и количественно определить вероятность достижения желаемого результата, неудачи и отклонения от цели.

Риск на уровне предприятия подразделяется на 2 категории: риск, связанный с происходящими событиями или проявлениями стихийных сил природы; риск, связанный с возможностью достижения желаемого результата при принятии определенных решений.

Для более полной характеристики понятия «риск» целесообразно выявить понятие «рисковая ситуация». Рисковая

ситуация предполагает сочетание внешних и внутренних, а, соответственно, неконтролируемых и контролируемых факторов риска при наличии прямых и обратных взаимосвязей, создающих конкретную обстановку.

Сущность риска проявляется в его главных функциях: защитной и регулятивной. Защитная функция имеет два аспекта – историко-генетический и социально-правовой. Регулятивная функция риска носит противоречивый характер и может выступать в двух формах: конструктивной и деструктивной.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Риск

Рисковая ситуация

Неопределенность

Факторы риска

Вероятность осуществления выбираемых альтернатив

Конструктивная и деструктивная формы риска

Риск на уровне предприятия

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какова история возникновения понятия «риск».
2. Назовите три стороны риска и дайте им характеристику.
3. Что такое ситуация неопределённости и чем она отличается от ситуации определенности и рискованной ситуации? Назовите виды неопределенности.
4. Приведите определение рискованной ситуации и назовите три основных условия ее возникновения.
5. Назовите основные свойства, присущие рискованной ситуации. Дайте им характеристику.

6. Дайте определение риску на уровне предприятия. На какие две категории подразделяется риск на уровне предприятия?
7. Назовите основные функции риска.
8. Какие аспекты включает защитная функция риска? В чем они заключаются?
9. Назовите формы регулятивной функции. Охарактеризуйте каждую из них.
10. Какие формы предусматривает современная практика перераспределения риска?
11. Что такое «венчурный капитал» и каковы его особенности?
12. Приведите классификацию рисков в деятельности предприятия. Дайте характеристику каждому из них.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

1. Ситуация, в которой заведомо известен результат принимаемых решений – это ...
 - а) ситуация неопределенности;
 - б) ситуация определенности;
 - в) рисковая ситуация.

2. Количественная и качественная мера учитываемой вероятности находит свое выражение в термине _____.

3. Данная функция риска носит противоречивый характер и может выступать в конструктивной и деструктивной формах, это _____ функция.

4. Конструктивность – это форма, при которой риск выполняет роль катализатора при решении экономических задач (особенно при реализации инновационных инвестиционных решений).

Да

Нет

5. Риск выступает в качестве дестабилизирующего фактора, это...

- а) деструктивная форма регулятивной функции риска;
- б) конструктивная форма регулятивной функции риска.

ТЕМА 2. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКА В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ.

2.2. ПРОЦЕДУРА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СИТУАЦИЯХ, СВЯЗАННЫХ С РИСКОМ.

2.3. СТРУКТУРИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ВОЗДЕЙСТВИЙ В ПРОЦЕССЕ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ РИСКА ПРЕДПРИЯТИЯ.

2.4. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОГРАНИЧЕНИЯ РИСКА ПРЕДПРИЯТИЯ.

2.1. КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКА В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Существующие теории анализа и оценки риска определяют *риск как вероятностную категорию*, и в этом

смысле наиболее обоснованно с точки зрения характеристики деятельности предприятия классифицировать **риск как вероятность определенного уровня потерь или выигрыша.**

Стоимость принимаемых решений формируется под воздействием двух факторов – возможности и риск. Следовательно, каждое решение имеет свою стоимость (более или менее высокую) для предприятия. Принять «хорошее» решение – значит снизить стоимость риска; принять «плохое» решение – значит повысить стоимость риска и, соответственно, усложнить деятельность предприятия.

С точки зрения процесса решений, **управлять риском предприятия** – это значит с наименьшими затратами предвидеть финансовые ресурсы, необходимые и достаточные для уменьшения вероятности появления неблагоприятных результатов и локализации негативных последствий принимаемых решений.

С точки зрения особенностей восприятия специфической категории «риск» речь преимущественно должна идти о потерях. Строго говоря, при всесторонней оценке риска следовало бы установить для каждого абсолютного или относительного значения величины возможных потерь соответствующую вероятность возникновения такой величины.

В зависимости от величины потерь выделяют определенные области (зоны) риска:

✓ **зона деятельности без риска (безрисковая зона)** – это область, в которой потери не ожидаются, ей соответствуют нулевые потери или потери, значительно меньшие величины прогнозной (ожидаемой) прибыли;

✓ **зона слабого риска** – это область, в пределах которой данный вид деятельности сохраняет свою экономическую целесообразность, т.е. потери имеют место, но они меньше

ожидаемой прибыли; границы зоны слабого риска соответствуют уровню потерь, равному ожидаемой прибыли от деятельности предприятия;

✓ **зона среднего риска** – это область, характеризующаяся возможностью потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли, вплоть до величины валового дохода от деятельности предприятия; зона среднего риска характеризуется опасностью потерь, которые заведомо превышают ожидаемую прибыль и в максимуме могут привести к невозмещаемой потере всех средств, вложенных в деятельность;

✓ **зона высокого риска** – это область потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень; высокий риск способен привести к краху, банкротству предприятия.

В зависимости от степени финансовой устойчивости предприятия выделяют:

✓ область абсолютной финансовой устойчивости – соответствует безрисковой зоне;

✓ область допустимой финансовой устойчивости – соответствует зоне слабого риска;

✓ область неустойчивого финансового состояния;

✓ область критического финансового состояния;

✓ область кризисного финансового состояния.

2.2. ПРОЦЕДУРА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СИТУАЦИЯХ, СВЯЗАННЫХ С РИСКОМ

Процедура принятия решений заключается в разработке и оценке альтернативных решений, осуществляемых на основе многовариантных расчетов, формировании критериев выбора оптимального решения и соответственно выборе и принятии наиболее эффективного решения.

✓ В рамках общего руководства **методы принятия решений, направленные на достижение намеченных целей**, могут быть следующими:

✓ **метод, основанный на интуиции**, которая обусловлена наличием ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности;

✓ **метод, основанный на понятии «здорового смысла»**, т.к. принимаемые решения обоснованы последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный практический опыт;

✓ **метод, основанный на научно-практическом подходе**, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации.

В процессе принятия решений риск классифицируется следующим образом:

✓ **риск до принятия решения** – связан с качеством и эффективностью системы информации;

✓ **риск в процессе принятия решения** – обусловлен тем фактом, что решение уже принято; в этом случае риск квалифицируется как риск, связанный с последствиями принимаемых решений, и риск, порождаемый «неразборчивой» политикой;

✓ **риск после принятия решения** – это риск несоответствия по отношению к ожидаемым последствиям принимаемых решений.

2.3. СТРУКТУРИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ВОЗДЕЙСТВИЙ В ПРОЦЕССЕ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ РИСКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Система управления рисками предприятия предлагает инструменты построения структурированного видения бу-

душего и решения проблемы связанной с этим неопределенности. Осуществление управления рисками в организации или регулирующем органе предоставляет их руководству возможность принятия рациональных решений на основе имеющейся информации, вне зависимости от того, насколько полной она является.

Общую концепцию управления рисками предприятия можно представить как взаимозависимость между следующими параметрами: выгода от деятельности, сопряженной с риском, затраты на предупредительные меры и потенциальное воздействие риска. Взаимозависимость этих параметров показана на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Треугольник управления рисками

В любой деятельности, как только цели установлены, риски определены, а предупредительные меры реализованы, изменение любого из этих параметров обычно приводит к изменению двух других. Возможны следующие сценарии:

✓ если предприятие хочет сократить затраты на предупредительные меры, такой шаг приведет к увеличению потенциальных убытков, т.е. убытков понесенных в случае наступления рискового события. Это одновременно уменьшает ожидаемую выгоду;

✓ решение о снижении потенциальных затрат обязательно приведет к удорожанию предупредительных мер (более безопасные технологии могут быть более дорогими). При прочих равных условиях, это также уменьшит ожидаемую выгоду;

✓ там, где нет риска, нет прибыли, и наоборот. Чем более амбициозными являются цели, тем выше риски. Поэтому решение об увеличении ожидаемой выгоды приведет к росту потенциальных затрат и, следовательно, к более дорогостоящим предупредительным мерам.

Инструменты управления рисками помогают делать рациональный выбор из ряда альтернатив в данном треугольнике. Другими словами, уровень достижения желаемой цели регулирования будет зависеть от затрат на предупредительные меры и отказа от ожидаемой выгоды из одной или нескольких сфер экономической деятельности.

Структуризация управленческих воздействий в процессе анализа и оценки риска предприятия предусматривает разделение процесса управления на несколько этапов: *анализ, обработка, руководство (управление) и контроль* (рисунок 2.2).

Анализ риска заключается в получении необходимых знаний относительно событий, которые могут повлечь за собой негативные последствия для результатов деятельности предприятия.

Анализ рисков может быть:

✓ качественный – данный вид анализа позволяет оценить результирующий риск в соответствии с качественными критериями и связан с получением ответов на следующие вопросы: «Есть ли риск?», «Что это за риск?»;

✓ количественный – такой вид анализа оценивает практические значения последствий и их возможностей, а также производит цифровые показатели воздействия, веро-

ятности и уровня риска, используя данные из разных источников; количественный анализ риска дает возможность получить ответ на вопрос: «В какой степени данный вид риска опасен для предприятия?»»

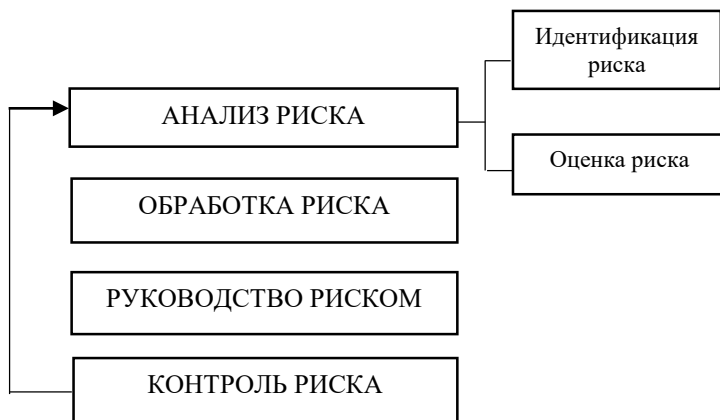


Рисунок 2.2 – Этапы процесс управления рисками предприятия

На основе качественного анализа возможно систематизировать весь спектр имеющихся рисков, его результаты составляют основу для количественного анализа риска.

Проведение полного количественного анализа не всегда представляется возможным из-за скудной информации об анализируемом объекте, отсутствии данных, влияния человеческих факторов и т.д.

Таким образом, *анализ риска включает идентификацию риска (качественный анализ) и его оценку (количественный анализ).*

Идентификация риска предполагает его отождествление, в процессе которого определяется природа риска и осуществляется его описание. Речь должна идти об исчерпывающем перечне всех критических ситуаций, кото-

рые потенциально существуют и могут возникнуть в деятельности предприятия. Точная характеристика риска дает возможность определить систему его изучения (рисковое событие, вероятность и источник его возникновения, область распространения, способ действия, функции, возможные последствия для предприятия).

В стандарте ИСО 31000:2009 отмечено, что риск часто характеризуется «отношением к потенциальным событиям и последствиям, или к их сочетанию», и риск описывается как «сочетание последствий события ... и связанной с этим вероятности». Поэтому элементами риска являются вероятность и источники происхождения риска. Таким образом, риск можно описать как комбинацию следующих элементов, показанных на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Риск и его элементы

Другими словами, для идентификации риска необходимо рассмотреть рисковое событие, которое возможно произойдет (уровень неопределенности характеризуется вероятностью возникновения) из-за наличия источников риска, а также предугадать его возможные последствия. Данные последствия в свою очередь повлияют на поставленные предприятием цели.

Чтобы понять, как взаимосвязаны эти элементы, рассмотрим пример фирмы, которая решает привлечь к оказанию услуг по поддержке клиентов подрядчика, осуществляющего свою деятельность в другой стране со значительно более низкими операционными затратами. Основным риском станет то, что постоянным клиентам может не понравиться качество услуг, и они прекратят действие контракта. Взаимодействие элементов риска в таком сценарии изображено на рисунке 2.4.

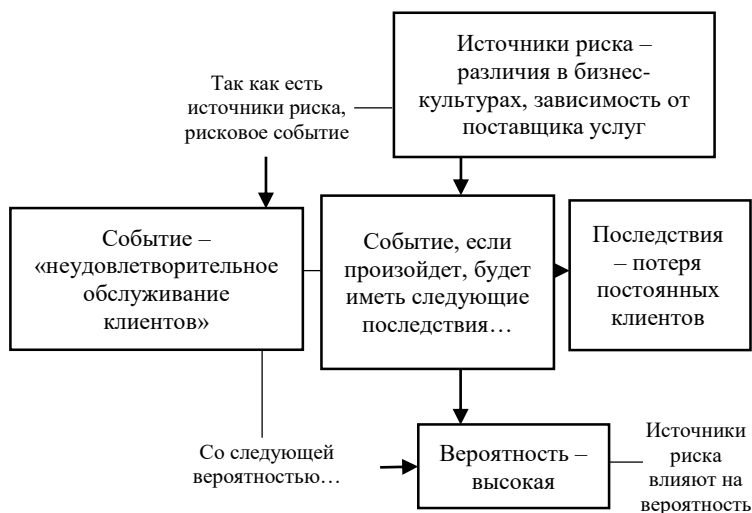


Рисунок 2.4 – Взаимосвязь между параметрами риска

Если фирма привлекает к оказанию услуг по поддержке клиентов компанию с совершенно иной бизнес-культурой или если имеются недоработки в контракте, которые ограничивают влияние фирмы на качество предоставляемых услуг, данные два элемента, каждый по отдельности или в сочетании с другими факторами, могут привести к возникновению события – потере постоянного клиента. Оба этих фактора также имеют сильное воздействие на вероятность возникновения события. Например, при недостаточной оценке контракта вероятность недовольства клиента качеством услуг намного выше. Аналогичным образом, если фирма привлекает к оказанию услуг компанию из страны, ситуация в которой ей знакома, вероятность неблагоприятного исхода будет ниже, чем в ситуации, в которой присутствуют оба источника риска. При этом, даже если присутствуют оба источника риска, нет уверенности, что событие произойдет. Если что-то уже известно – если мы уверены в том, что клиенты будут разочарованы – тогда это не является риском, это уже факт. Если событие произойдет, его последствиями станут потеря постоянного клиента (прямые издержки) или нанесение вреда репутации фирмы.

Трудность идентификации состоит в появлении новых рисков вследствие возникновения непредвиденных ситуаций и изменения законодательной базы, влияния различного рода факторов: политических, экономических, социальных и т.д. Классификация рисков обуславливается разделением рисков на группы по определенным признакам, при этом каждому риску соответствует определенная система управления. Использование метода классификации рисков позволяет установить риски, представляющие наибольшую угрозу для предприятия и определить приоритетность их обработки.

Анализ тождественных рисков дает возможность оценить влияние факторов воздействия и, таким образом, предпринять действия, направленные предупреждение риска. Предприятие может принять решение о реализации стратегии по управлению рисками с целью минимизировать влияние неопределенности на его цели. Применение инструментов управления рисками позволит лицу, принимающему решение:

- ✓ избежать альтернативных издержек;
- ✓ избежать прямых издержек;
- ✓ принять предупредительные меры, соразмерные рискам.

Идентифицируемый риск следует подвергнуть количественной оценке, которая сопряжена с определением последствий риска для деятельности предприятия. ***Важность риска характеризуется двумя основными параметрами: тяжестью риска и его частотой***. Количественная оценка риска может быть дана при его анализе по этим двум основным параметрам.

Зная величину остаточных рисков, принимают соответствующее решение: либо перенося некоторые риски на экономических агентов, либо сохраняя риски. Выбор решения осуществляется на основе дополнительных критериев:

- ✓ собственных, изучающих в рискованных ситуациях вероятность и величину потерь;
- ✓ финансовых, включающих управленческие расходы, страхование возможных потерь.

Обработка риска заключается в определении политики предупреждения и системы безопасности предприятия по отношению к риску.

Обработка риска включает следующие этапы:

- ✓ определение целей обработки риска;

✓ определение и выбор способов обработки риска (с учетом затрат, эффективности обработки, уровня остаточного риска);

✓ разработку и осуществление плана обработки риска.

Предприятие может сохранить риск в своих расходах (полностью или частично) либо передать риск посторонним.

Функцией руководства риском является определение его цены. Цена риска – один из специфических показателей, учитывающих долю страхования в компенсации негативных последствий влияния риска, объема самострахования, расходы на предупреждение риска и защиту от него, затраты административного характера.

Контроль риска необходим для обеспечения согласования фактических результатов с теми, которые ожидалось при принятии решения.

Контроль риска состоит в исследовании и проверке новых рисков, определении мер эффективности действий на всех стадиях деятельности предприятия. Контроль риска логически вытекает из динамического характера управления риском предприятия. Следует акцентировать внимание на том, что никакая оценка риска, никакое решение не должны рассматриваться как окончательные.

Контроль риска есть элемент обратной связи в системе управления риском.

Для оценки качества управления рисками необходимо использовать следующие критерии:

- ✓ риски выявляются своевременно;
- ✓ риски тщательно анализируются и оцениваются, наиболее важные риски имеют более высокий приоритет;
- ✓ осуществляется сбалансированная обработка рисков;
- ✓ обработка рисков осуществляется эффективно;

✓ планы действий в чрезвычайных ситуациях разработаны, испытаны и остаются целесообразными, и для их реализации имеются необходимые ресурсы.

Соответствие данным критериям требует систематического управления рисками, основанного на следующих действиях:

✓ установление контекста или понимание того, что мы «защищаем» (нашу стратегию или активы, здоровье, рыночную эффективность и т.д.) и кто – заинтересованные стороны;

✓ идентификация рисков (какие события могут произойти, почему они могут произойти, какова вероятность их возникновения, и какое воздействие они могут на нас оказать) и ознакомление с как можно большим их количеством;

✓ понимание рисков, которые имеют для нас наибольшую важность, поэтому мы их анализируем и оцениваем;

✓ начиная с наиболее важных рисков – выбор методов обработки риска (мы можем сохранить риск, разделить его с другой стороной, смягчить риск или избежать его, ликвидировав его источник);

✓ реализация принятого решения, являющегося непосредственным результатом процесса управления рисками;

✓ выработка плана управления в кризисных ситуациях для тех рисков, которые были приняты или смягчены. Результатом этого является план воздействия на риск в случае его проявления. Это очень важная концептуальная стадия процесса, так как управление рисками – инструмент достижения достаточной, но не абсолютной, безопасности.

2.4. ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ ОБРАБОТКИ РИСКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Управление рисками, или риск-менеджмент, предполагает возможность целенаправленного уменьшения вероятности возникновения рисков и минимизацию ущерба в случае их наступления.

Согласно стандарту ИСО 31000:2009, «выбор наиболее приемлемого варианта обработки риска основывается на поиске равновесия между усилиями и затратами на реализацию и полученной выгодой, с учетом правовых, нормативных и прочих требований, таких, как социальная ответственность и охрана окружающей среды». Анализ затрат и выгод часто применяется для выбора стратегии обработки риска и позволяет оценить общие ожидаемые затраты по отношению к общей ожидаемой выгоде, чтобы выбрать наилучший или наиболее выгодный вариант.

При выборе стратегии обработки риска необходимо учесть, как минимум, три параметра: уровень риска, выгоду, которая будет получена от деятельности, сопряженной с риском (которая может быть выражена с помощью обозначения целей), и затраты на обработку риска.

Далее мы сосредоточимся на четырех главных стратегиях обработки риска. В соответствии с классическими представлениями об управлении рисками это может быть отказ, принятие, передача и оптимизация степени риска (табл. 2.1). Решение о применении той или иной стратегии обработки риска или их сочетания принимается после проведения аналитической работы, одним из результатов которой должна быть оценка эффективности выбранных действий.

Таблица 2.1 - Основные стратегии обработки риска предприятия

Стратегия	Сущность	Необходимость использования	Преимущества использования	Ограничения использования
Отказ от риска	Уклонение от действия, непосредственно связанного с риском	Невозможность принятия, передачи и оптимизации риска	Достижение цели менее опасным способом	Отказ от одного вида риска может привести к появлению других видов риска; отказ от деятельности приводит к упущению возможности получения прибыли
Принятие риска	Признание ущерба и отказ от его страхования	Неизбежность принятия; сумма ущерба незначительно мала и ею можно пренебречь	Принятие риска несет в себе потенциал возможной прибыли	Принятие риска возможно до тех пор, пока убытки от наступивших рисков не примут катастрофического размера
Передача риска	Передача ответственности за риск третьему лицу	Возможность осуществлять деятельность более уверенно	В случае наступления страхового события возмещаются понесенные убытки	Цена за передачу риска достаточно высока; не все риски принимаются к страхованию
Оптимизация степени риска	Уменьшение риска путем использования различных методов и средств	Ограничение последствий риска в процессе деятельности	Способность самостоятельного применения, эффективность и создание условий для выживания предприятия	Недостаточный профессионализм и компетентность в управлении риском

Отказ от риска состоит в уклонении от действия, непосредственно связанного с риском, что означает прекращение или отказ от деятельности, которая может повысить вероятность возникновения риска. Это также подразумевает отказ от всех связанных с ним выгод, включая некоторые выгоды, которые невозможно предугадать.

Например, запрет определенных производственных процессов может помешать развитию потенциально выгодных технологий.

Отказ от риска обычно предпочитают, когда ожидаемая выгода не превышает затрат на мероприятия по смягчению риска и когда риск не может быть принят. Таким образом, необходимость использования данной стратегии связана с невозможностью принятия, передачи и оптимизации степени риска, т.е. невозможностью выбора другой стратегии обработки риска. Преимуществом использования данной стратегии является достижение цели менее опасным способом, но при этом имеется и ряд ограничений:

- ✓ отказ от одного вида риска может привести к появлению других видов риска;
- ✓ отказ от деятельности приводит к упущению возможности получения прибыли.

Решение об отказе от того или иного риска может быть принято как на стадии принятия решения, так и на стадии его реализации.

Например, инвестор хочет купить акции нефтяной компании, но цены на нефть значительно упали за последние несколько месяцев. Существует политический риск, связанный с добычей нефти, и кредитный риск, связанный с нефтяной компанией. Инвестор оценивает риски, связанные с нефтяной отраслью, и решает избежать участия в компании. Это и является отказом от риска.

Или, *например*, отказаться от риска предприятие может, отказавшись от сомнительного контракта. Отказ от деятельности, в которую уже вложены средства, влечет за собой дополнительные потери. Поэтому важно принимать такие решения на первоначальной стадии проекта.

Такой способ воздействия на риск наиболее простой. Он предполагает полное снижение потерь, но в то же время не позволяет получить прибыль в полном объеме.

Как показывает практика, отказ от риска чаще всего осуществляется в следующих случаях:

- ✓ отказ от ненадежных партнеров, т.е. стремление работать только с надежными, проверенными партнерами, не расширение круга партнеров;

- ✓ отказ от участия в проектах, связанных с необходимостью расширить круг партнеров, отказ от инвестиционных и инновационных проектов, уверенность в выполнимости или эффективности которых вызывает сомнения;

- ✓ отказ от рискованных проектов, т.е. отказ от инновационных и иных проектов, реализуемость или эффективность, которых вызывает сомнение.

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

- ✓ возможно ли полностью избежать риск (для малых фирм это маловероятно);

- ✓ как соотносятся предполагаемая прибыль и убытки (прибыль может оказаться значительно выше возможных потерь (в этом случае данный метод не используется);

- ✓ приводит ли отказ от одного риска к возникновению других (так, отказ от риска, связанного с авиaperевозками, может повлечь риск, вызванный железнодорожными или автомобильными перевозками)?

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что отказ от рискованных операций применим только по отношению к крупным рискам. Например, банки, стремясь снизить

свои риски, выдают крупные кредиты только под залог недвижимости. Для финансового предпринимательства отказ от риска равносителен отказу от прибыли.

Договорные отношения сторон и последующее заключение договора (контракта) представляют собой особый источник риска, поскольку условия его заключения чаще всего определяют дальнейшие результаты деятельности предприятия.

Принятие риска означает признание ущерба и отказ от его страхования. Другими словами, это ответ на риск угрозы, когда принимается здоровое и сознательное решение по сохранению угрозы, в случае, если оказывается, что это будет экономически выгоднее, чем предпринимать действия по реагированию на риск.

Таким образом, предприятие принимает на себя финансовые последствия от наступления неблагоприятного события. В этом случае должны быть рассмотрены два варианта: вероятность наступления риска; величина потерь. Риск подлежит принятию, когда он находится в приемлемых границах (то есть ниже границы терпимости) либо когда невозможно применить другие методы воздействия на риск. Принятие риска вовсе не означает, что он будет оставлен без внимания. Такие риски должны постоянно находиться в зоне контроля.

Необходимость использования данного подхода обусловлена неизбежностью принятия, а также аргументацией, что сумма ущерба незначительно мала и ею можно пренебречь. Возможные потери при принятии риска могут быть как постоянного характера (их можно предвидеть), так и вызванные единичными рисками. Преимуществом использования данного подхода является тот факт, что принятие риска несет в себе потенциал возможной прибыли.

Однако, следует принимать во внимание, что принятие риска предприятием возможно до тех пор, пока убытки от

наступивших рисков не примут катастрофического размера. В качестве примера сознательного принятия на себя риска следует привести венчурное финансирование, деятельность инновационных банков, создание структурных подразделений по управлению риском внутри предприятия.

Передача риска представляет собой передачу последствий рисков от одной стороны (физического лица или организации) к другой (третьей стороне или страховой компании). Такие риски могут иметь место или не обязательно иметь место в будущем. По сути, передача риска означает передачу ответственности за риск третьему лицу, что дает возможность предприятию осуществлять деятельность более уверенно.

Инструменты передачи рисков включают в себя страхование, гарантии выполнения контракта, поручительства и гарантийные обязательства, прописывание условий в контракте.

Передача риска может быть как полной, так и частичной.

Вариантом полной передачи риска является **страхование**. К страхованию обращаются в том случае, когда исчерпаны все возможности сохранения риска в экономически разумных пределах.

Страхование представляет отказ от части доходов в пользу страхователя. Страховые компании получают премии в обмен на выплату возмещений страхователям (или в интересах страхователей) в случае возникновения убытка по любому застрахованному риску.

Основная функция страхования заключается в экономической защите страховой компанией, т.е. страховщиком, интересов страхователя по возмещению возможных убытков. Предельная величина страхования риска равна, как правило, возможному убытку.

Предприятие самостоятельно определяется в выборе действий в зависимости от того, является ли тот или иной вид риска предметом страхования. *Страхуемый риск* – это тот, который может быть оценен с точки зрения наступления страхового случая и количественных размеров возможного ущерба. Страхуемый вид риска характерен для таких чрезвычайных ситуаций, когда существует статистическая закономерность их возникновения, т.е. определена вероятность убытка.

Основные критерии, которые позволяют считать риск страхуемым, сводятся к следующим:

- ✓ риск должен быть возможным;
- ✓ риск должен носить случайный характер;
- ✓ наступление страхового случая, выраженное в реализации риска, не должно быть связано с волеизъявлением страхователя или другого заинтересованного лица;
- ✓ факт наступления страхового случая неизвестен во времени и пространстве;
- ✓ страховое событие не должно иметь размеры катастрофического бедствия, т.е. охватывать массу объектов в рамках крупной страховой суммы, причиняя массовый ущерб;
- ✓ вредоносные последствия риска можно объективно измерить и оценить.

Объективной предпосылкой возникновения страховых отношений является наличие риска. Нет риска – нет и потребности в страховании. Полезность данного способа ограничения риска представляется достаточно очевидной, поскольку ликвидируя или ограничивая фактор риска, страхование, тем самым, дает предприятию возможность более уверенного осуществления своей деятельности.

Однако, страхование риска имеет ряд ограничений. Первое – это цена, запрашиваемая страховщиком за принятие на себя риска. В большинстве случаев она превышает ту

цену, которую страхователь считает для себя разумной. Второе – далеко не все риски принимаются к страхованию. Если вероятность наступления рискованного события достаточно велика, страховые компании либо не берутся страховать данный вид риска, либо запрашивают за страхование непомерно высокую цену. Таким образом, цена и доступность страхования прямо связаны между собой, т.к. страхователь принимает на себя тот риск, потери от которого он может оценить.

Наиболее часто используемой формой передачи риска является передача части процессов на аутсорсинг, когда одно предприятие передает другому часть функций и связанные с ними риски. Выбор данной стратегии включает в себя поиск надежного контрагента, выступающего компанией-аутсорсером, обладающего большей возможностью для устранения негативных последствий и обеспечивающих минимальные потери для компании-нанимателя.

Прежде чем выбрать один из видов аутсорсинга, важно выявить риски, являющиеся наиболее существенными для конкретной организации. *С помощью аутсорсинга можно минимизировать финансовые, проектные (программные), операционные, технологические, юридические, производственные, коммерческие риски.*

Финансовый риск – риск того, что потоки наличности окажутся недостаточными для выполнения финансовых обязательств организации. Одним из подвидов финансового риска является рыночный риск. Аутсорсинг способен снизить такой тип рыночного риска, как риск капитала. Аутсорсинг позволяет хеджировать специфические риски, которые связаны с отраслью, в которой функционирует организация. Он нацелен на рост качества управления организацией, что приводит к минимизации рисков внутри самой организации.

Международный аутсорсинг, т.е. перевод части процессов в другую страну, позволяет управлять *страновым риском*, в т.ч. такими составляющими данного типа риска, как экономический, валютный и политический риски. Оценивая возможность международного аутсорсинга – перевода производственных мощностей в другую страну, необходимо детально оценить аспекты странового риска, т.к. ошибка в выборе страны размещения бизнес-процессов может привести к убыткам. Поэтому оцениваются аспекты политической безопасности, что позволяет решить вопрос о распределении рисков между множеством центров. Требуется оценка различий в законодательстве, в т.ч. в трудовом, анализ юридических и налоговых особенностей страны.

Коммерческие риски связаны с потерей потребителей. В условиях конкуренции причинами коммерческого риска могут стать и внедрение конкурентами новых технологий - поэтому организационная модель построения бизнеса должна отвечать современным потребностям рынка. Перевод на аутсорсинг непрофильных бизнес-процессов и концентрация внимания на основной деятельности организации позволяет реализовать эффективную стратегию развития бизнеса и избежать ряда рисков.

Со стратегическим развитием организации связаны *проектный и программный риски*. Повышение конкурентоспособности невозможно без успешной реализации необходимых проектов. Реализация проектов требует большого объема инвестиций, времени и усилий, а также является очень рискованной. Привлечение поставщика аутсорсинговых услуг значительно снизит риски, связанные с реализацией проектов. За счет того, что поставщик услуг является профессионалом в своей области, он располагает более квалифицированным персоналом, способен в сжатые сроки разработать и внедрить новые процессы. Поставщик аут-

сорсинговых услуг также имеет доступ к новым технологиям и продуктам, что в совокупности позволяет не только сэкономить на бюджете проекта, но и существенно повысить шансы на его успешное завершение.

Операционный риск напрямую связан с операциями организации - поэтому управление данным видом риска предполагает анализ и мониторинг технологических процессов и системы контроля деятельности организации. Организации сталкиваются с операционными рисками из-за развития технологий и усложнения производственных процессов. При передаче части функций организации аутсорсерам происходит страхование операционных рисков. Внедрение аутсорсинга позволяет значительно повысить степень контроля над бизнес-процессами.

С операционным риском связан *технологический риск*. Развитие организаций определяется во многом уровнем разработки и внедрения новых технологий. Однако до сих пор существует множество технологических сбоев, последствия которых непредсказуемы.

К числу ограничительных моментов, снижающих эффект от передачи риска аутсорсеру, относятся:

- ✓ увеличение эксплуатационных затрат;
- ✓ уменьшение производительности труда в основных видах деятельности;
- ✓ потеря контроля над собственными ресурсами, отрыв руководства от части деятельности компании;
- ✓ утечка конфиденциальной информации;
- ✓ правовые риски;
- ✓ опасность вывода за свои пределы слишком многих видов компетенций и лишения части собственных ресурсов и возможностей (в таких случаях компания рискует утратить виды деятельности, которые могут обеспечить ей конкурентные преимущества);

✓ опасность банкротства аутсорсера (что обуславливает дополнительные проблемы по поиску другого аутсорсера и передаче ему всех дел).

Процесс принятия решения о передаче каких-либо функций на аутсорсинг обычно состоит из нескольких этапов:

1. Определение целей аутсорсинга.
2. Анализ собственных возможностей компании.
3. Анализ возможностей потенциальных компаний-аутсорсеров.
4. Подготовка решения.
5. Анализ и оценка рисков.
6. Принятие решения об использовании аутсорсинга.

На первом этапе формируются количественные (сокращение операционных расходов, повышение прибыльности и др.) и качественные (достижение конкурентных преимуществ, доступ к новым технологиям и др.) цели использования аутсорсинга.

Второй этап предполагает анализ структуры стоимости работ и услуг, которые предполагается передать на аутсорсинг. В случае, если на этом этапе удастся уменьшить издержки и обеспечить конкурентоспособную цену работ и услуг, то в их передаче на аутсорсинг нет необходимости, т.к. аутсорсинг связан с определенными типами рисков.

На третьем этапе анализируется ситуация на рынке, исследуются возможности компаний-аутсорсеров, динамика цен на работы и услуги, которые предполагается передать сторонним организациям. Кроме анализа финансовой отчетности потенциальных поставщиков, необходимо оценить качество их продукции или услуги, опыт в предоставлении услуги, репутацию.

Четвертый этап – сравнение внутренних возможностей компании и предложений аутсорсеров. На этом этапе закон-

чивается процесс накопления и обработки информации, необходимой для оценки эффективности аутсорсинга и выбора компании-исполнителя.

На пятом этапе оценивается экономическая эффективность передачи выполнения определенных работ, услуг сторонним организациям с учетом всех типов рисков, которые возникают при использовании аутсорсинга. Оценка экономической эффективности применения аутсорсинга может осуществляться путем сопоставления расходов компании на оплату услуг сторонней организации (аутсорсеру) и затрат компании на выполнение вспомогательной функции собственными силами. При этом учитываются затраты компании, связанные с увольнением и приемом сотрудников, выполняющих функции, выводимые на аутсорсинг, а также величина минимального эффекта от применения аутсорсинга (например, минимальный экономический эффект от использования аутсорсинга может составлять 5–10% затрат компании на выполнение работ собственными силами).

Риски передачи бизнес-процесса на аутсорсинг оцениваются количественно и качественно. Если риск делегирования достаточно высок, то бизнес-процесс целесообразно оставить во внутрифирменной иерархии. При низком или приемлемом для заказчика уровне риска принимается окончательное решение о возможности делегирования бизнес-процесса специализированной организации и заключении аутсорсингового контракта.

Эффективность применения аутсорсинга целесообразно определять на основе сравнения затрат и результатов, т.е. по «приростным» величинам оценочных показателей. Подобное сравнение можно осуществить по принципам: «до» и «после» аутсорсинга, «с осуществлением аутсорсинга» и «без осуществления аутсорсинга».

На заключительном этапе руководство компании на основании выполненного расчета экономической эффективности использования аутсорсинга, сопоставления преимуществ и возможных рисков принимает решение о возможности передачи определенных функций на аутсорсинг.

Передача риска также может осуществляться на основе следующих видов контрактов:

1. Строительные контракты.

При заключении строительного контракта риски по нему принимает на себя строитель. К ним, например, можно отнести задержку поставки материалов, низкую квалификацию персонала, забастовки. Контракт также может включать штрафы (штраф за задержку при сдаче готового объекта).

2. Аренда.

При договоре аренды собственник имущества берет на себя часть риска. Например, риск повреждений собственности принимается им полностью. Риск же снижения коммерческой ценности объекта возлагается на арендатора лишь в пределах срока аренды.

Договор аренды устанавливает фиксированную плату для арендатора и фиксированный доход для арендодателя. Однако при увеличении срока аренды возрастает риск изменения коммерческой стоимости объекта. Причем он распространяется как на арендатора, так и на арендодателя. Через договор аренды арендодатель может переложить часть рисков на арендатора. Например, риск повреждения имущества можно передать путем указания в договоре ответственности за арендуемую собственность.

3. Контракты на хранение и перевозку грузов.

Риски, возникающие при перевозке и хранении грузов, принимает на себя транспортная компания. Объем передаваемых рисков обозначен в договоре. Правда, транспортная

компания берет на себя не все риски. Например, риск снижения рыночной цены, даже если падение цены вызвано задержкой доставки товара, если сроки доставки не оговаривались. Ответственность перевозчика помимо договора устанавливает законодательство.

Еще одним способом передачи риска является договор на консигнацию товара.

Такой контракт помогает владельцу товара снизить риски, связанные с изменением рыночной конъюнктуры.

4. Контракты на продажу, обслуживание, снабжение.

Подобный контракт предполагает передачу рисков от потребителя, купившего товар, к производителю. Это происходит через установленную производителем гарантию на товар (устранение дефектов, замена недоброкачественного товара). Кроме того, есть и другие виды договоров, обеспечивающих передачу рисков. Одним из них является договор на сервисное обслуживание техники.

5. Контракт-поручительство.

В этом контракте принимают участие три лица: поручитель, принципал и кредитор.

Суть передачи риска заключается в том, что поручитель гарантирует кредитору, что принципал возвратит свой долг. Таким способом часть риска переносится на поручителя, остальную часть берет на себя принципал.

Поручителем может быть физическое или юридическое лицо. Чаще всего в их роли выступают специализированные организации, многие из которых помимо поручительства еще вовлечены в страховой бизнес.

Нередко *при передаче рисков другим лицам предприятием совершаются ошибки*, а именно:

- ✓ риск передается стороне, которая не имеет возможности эффективно им управлять;
- ✓ риск передается стороне, которая не способна абсорбировать случайные потери;

✓ риск передается многократно, что затрудняет определение ответственных лиц.

Такие ошибки увеличивают общую неопределенность в отношении убытков передающей стороны.

Решение о передаче риска должно сопровождаться оценкой стоимости этого метода, поскольку в долгосрочной перспективе передача риска, как правило, обходится дороже, чем его управление.

Однако, основная цель организаций – не избегать рисков, а предвидеть и оценивать риски, для того чтобы управлять ими для получения эффекта.

Оптимизация степени риска подразумевает попытку минимизировать последствия и/или вероятность возникновения события, сопряженного с риском. Этого можно достичь путем ликвидации источников риска, изменения вероятности возникновения события или изменения его последствий.

Оптимизация степени риска заключается в снижении вероятности его наступления вплоть до фактической ликвидации или в уменьшении возможного ущерба. По сути, оптимизация степени риска предполагает его принятие, но совершенно не означает полного отсутствия действий по ограничению риска.

Оптимизация степени риска предполагает, прежде всего, детальный его анализ и подготовку мероприятий по минимизации его последствий, в случае их наступления. Обычно оптимизация степени риска выбирается в качестве решения, когда стоимость мер по его ограничению явно больше величины ущерба в случае его реализации.

Концептуально систему риск-менеджмента можно определить следующим образом. Первый компонент системы – это специально внедренная в бизнес-организацию структура управления рисками. Ее главное целевое предназначение – своевременная идентификация, квантификация

(шкалирование и соизмерение) и взаимоувязка рисков по целям, объектам, субъектам, времени и ресурсам. Второй компонент системы – ресурсы. На их основе будет формироваться реакция на риски. Главная составляющая таких ресурсов – достаточные инвестиции для обеспечения целей менеджмента при осуществлении управления рисками. Третий компонент системы риск-менеджмента определяется тем, что любые идеи реализуются конкретными людьми, при этом они же оперируют и выделенными на управление рисками ресурсами. Другими словами, третий компонент системы управления рисками – это самостоятельная бизнес-культура риска, которая формирует, направляет и усиливает процессы принятия решений по управлению рисками. Руководствуясь этими базовыми элементами, персонал, менеджеры и бизнес-единицы на фоне осуществляемой деятельности в нужное время задействуют те или иные инструменты и методы, создаваемые специально для эффективного и последовательного управления рисками всей организации.

ВЫВОДЫ

Стоимость принимаемых решений формируется под воздействием двух факторов – возможности и риск. Следовательно, каждое решение имеет свою стоимость (более или менее высокую) для предприятия.

Управлять риском предприятия – это значит с наименьшими затратами предвидеть финансовые ресурсы, необходимые и достаточные для уменьшения вероятности появления неблагоприятных результатов и локализации негативных последствий принимаемых решений.

В зависимости от величины потерь выделяют определенные зоны риска: безрисковую зону, зоны слабого, среднего и высокого риска.

В рамках общего руководства предприятием методы принятия решений, направленные на достижение намеченных целей, могут быть следующими: метод, основанный на интуиции, метод, основанный на понятии «здравого смысла», метод, основанный на научно-практическом подходе.

В процессе принятия решений риск классифицируется на риск до принятия решения, риск в процессе принятия решения и риск после принятия решения.

Общую концепцию управления рисками предприятия можно представить как взаимозависимость между следующими параметрами: выгода от деятельности, сопряженной с риском, затраты на предупредительные меры и потенциальное воздействие риска.

Структуризация управленческих воздействий в процессе анализа и оценки риска предприятия предусматривает разделение процесса управления на несколько этапов: анализ, обработка, руководство (управление) и контроль.

Анализ риска включает идентификацию риска (качественный анализ) и его оценку (количественный анализ). Идентификация риска предполагает его отождествление, в процессе которого определяется природа риска и осуществляется его описание. Речь должна идти об исчерпывающем перечне всех критических ситуаций, которые потенциально существуют и могут возникнуть в деятельности предприятия.

Идентифицируемый риск следует подвергнуть количественной оценке, которая сопряжена с определением последствий риска для деятельности предприятия. Важность риска характеризуется двумя основными параметрами: тяжестью риска и его частотой.

Обработка риска заключается в определении политики предупреждения и системы безопасности предприятия по отношению к риску.

Функцией руководства риском является определение его цены. Цена риска – один из специфических показателей, учитывающих долю страхования в компенсации негативных последствий влияния риска, объемы самострахования, расходы на предупреждение риска и защиту от него, затраты административного характера.

Контроль риска необходим для обеспечения согласования фактических результатов с теми, которые ожидалось при принятии решения.

В соответствии с классическими представлениями об управлении рисками выделяют четыре главных стратегии обработки риска - отказ, принятие, передача и оптимизация степени риска.

Отказ от риска состоит в уклонении от действия, непосредственно связанного с риском, что означает прекращение или отказ от деятельности, которая может повысить вероятность возникновения риска. Это также подразумевает отказ от всех связанных с ним выгод, включая некоторые выгоды, которые невозможно предугадать.

Принятие риска означает признание ущерба и отказ от его страхования. Это ответ на риск угрозы, когда принимается здоровое и сознательное решение по сохранению угрозы, в случае, если оказывается, что это будет экономически выгоднее, чем предпринимать действия по реагированию на риск.

Передача риска представляет собой передачу последствий рисков от одной стороны (физического лица или организации) к другой (третьей стороне или страховой компании). Такие риски могут иметь место или не обязательно иметь место в будущем. По сути, передача риска означает передачу ответственности за риск третьему лицу, что дает возможность предприятию осуществлять деятельность более уверенно.

Оптимизация степени риска заключается в снижении вероятности его наступления вплоть до фактической ликвидации или в уменьшении возможного ущерба. По сути, оптимизация степени риска предполагает его принятие, но совершенно не означает полного отсутствия действий по ограничению риска.

Оптимизация степени риска предполагает, прежде всего, детальный его анализ и подготовку мероприятий по минимизации его последствий, в случае их наступления. Обычно оптимизация степени риска выбирается в качестве решения, когда стоимость мер по его ограничению явно больше величины ущерба в случае его реализации.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Управлять риском
Зоны риска
Анализ
Идентификация риска
Обработка
Руководство
Цена риска
Контроль
Стратегии обработки риска
Оптимизация степени риска

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Под воздействием каких двух факторов формируется стоимость принимаемых решений?
2. Назовите зоны риска в зависимости от величины потерь. Дайте им характеристику.
3. Назовите этапы процесса управления риском предприятия.

4. В чем состоит идентификация риска?
5. Какими двумя основными параметрами характеризуется важность риска?
6. В чем заключается обработка риска?
7. Для чего необходим контроль риска?
8. Назовите стратегии обработки риска предприятия и охарактеризуйте каждую из них.
9. В чем заключается страхование риска предприятия?

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

1. Область, в пределах которой данный вид деятельности сохраняет свою экономическую целесообразность, т.е. потери имеют место, но они меньше ожидаемой прибыли; границы зоны слабого риска соответствуют уровню потерь, равному ожидаемой прибыли от деятельности предприятия, это...

- а) безрисковая зона;
- б) зона слабого риска;
- в) зона среднего риска;
- г) зона высокого риска.

2. Метод, основанный на понятии «здравого смысла», состоит в следующем:

а) принимаемые решения обоснованы последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный практический опыт;

б) обусловлен наличием ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности;

в) предполагает выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации.

3. Риск в процессе принятия решения –

а) связан с качеством и эффективностью системы информации;

б) риск несоответствия по отношению к ожидаемым последствиям принимаемых решений;

в) обусловлен тем фактом, что решение уже принято; в этом случае риск квалифицируется как риск, связанный с последствиями принимаемых решений, и риск, порождаемый «неразборчивой» политикой.

4. Перечислите 4 основные стадии в процессе управления риском

1)

2)

3)

4)

5. Уклонение от действия, непосредственно связанного с риском – это...

а) принятие риска;

б) передача риска;

в) отказ от риска;

г) оптимизация степени риска.

ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ВЫЯВЛЕНИЮ И ИДЕНТИФИКАЦИИ РИСКА.

3.2. КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА РИСКА.

3.3. МЕТОДЫ ОГРАНИЧЕНИЯ РИСКА В ДЕЯ- ТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ВЫЯВЛЕ- НИЮ И ИДЕНТИФИКАЦИИ РИСКА

Для того, чтобы оценить риск и принять соответствующее решение, необходимо собрать исходную информацию об объекте-носителе риска. Эта первичная стадия носит название – «выявление и идентификация риска».

К методам, позволяющим выявить однородные ситуации и идентифицировать существующий риск, относятся методы, которые основываются на опросе, контрольных листах (анкетах), схемах (диаграммах), историческом анализе критических (рисковых) ситуаций в деятельности предприятия.

Сюда же можно отнести:

- ✓ рассмотрение и анализ первичных документов управленческой и финансовой отчетности;
- ✓ анализ ежеквартальных и годовых отчетов;
- ✓ составление и анализ карт технологических потоков производственных процессов;
- ✓ инспекционные посещения производственных подразделений;
- ✓ экспертизу документации специализированными консалтинговыми фирмами.

Опрос

Опрос используется в тех случаях, когда речь идет об идентификации риска, связанного с деятельностью предприятия.

К опросу предъявляются следующие требования:

- ✓ строгое определение круга опрошенных лиц;
- ✓ четкое формулирование темы опроса и подбор консультирующих документов;
- ✓ установление частоты опросов с закреплением функций за отдельными исполнителями;
- ✓ проведение оценки результативности опросов с учетом возможности изменения их организации.

Опросный лист позволяет путем опроса экспертов выявить угрозы и риски для данного предприятия. Для составления опросных листов необходимо проанализировать финансовую и управленческую документацию, поскольку в документах фиксируются все произошедшие инциденты, приведшие к убыткам, а также события, имеющие отношение к увеличению или уменьшению риска.

1. Финансовые документы

Бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках дают возможность оценить основные финансовые показатели компании, сопоставить полученные результаты с результатами других компаний и сравнить финансовую отчетность за разные периоды времени. Первостепенное значение имеют сведения о величине и структуре активов, а также размер обязательств предприятия.

2. Управленческая отчетность:

- ✓ учредительный договор — определяет, как, в каких случаях и чем отвечает компания по своим обязательствам, определяет процедуру банкротства;

✓ договоры с поставщиками — предусматривают пени и штрафы за неисполнение поставщиками своих обязательств по качеству, количеству и срокам поставки материалов.

3. ГОСТы и технологические нормативы по ремонту и строительству, правила техники безопасности — позволяют оптимально рассчитать сроки работы оборудования, распределить нагрузку и защититься от несчастных случаев.

На основе этих и других документов составляются **опросные листы двух видов:**

✓ универсальный (стандартизированный) опросный лист – содержит в себе позиции общего характера и годится для большинства типов производств, что является и преимуществом, и недостатком данной формы опроса; преимущество заключается в том, что предлагается некая универсальная форма, которая охватывает все стороны деятельности предприятия, однако, никакая универсальная форма не в состоянии рассмотреть все возможные виды ущерба для конкретного предприятия;

✓ специализированный опросный лист – разрабатывается обычно для конкретных видов деятельности с учетом их особенностей и детализацией отдельных положений.

Контрольный лист

Контрольный лист является простой формой идентификации риска и представляет собой перечень рисков, которые обычно разрабатывают на основе полученного ранее опыта, результатов предыдущей оценки риска.

Таким образом, контрольный лист дает дополнительные альтернативные сведения о характере риска при посещении предприятия группой, занимающейся анализом его деятельности. Контрольный лист должен быть точен, прост и ясен в работе не только для тех, кто его составляет, но и для отвечающих на вопросы.

Преимущества контрольного листа заключаются в том, что он может быть модифицирован в кратчайшие сроки, дает сравнение многочисленных показателей в ограниченный промежуток времени, может формировать систему оценки данных в соответствии с выбранными табличными значениями.

Метод относится к недорогостоящим, с малыми затратами времени на его подготовку и проведение.

Контрольные листы должны учитывать следующие моменты, осложняющие работу с ними:

- ✓ ответы могут быть ошибочными или не соответствующими конкретной ситуации, поэтому рекомендуется опрос по контрольным листам проводить несколько раз с тем, чтобы иметь возможность комментировать ответы и оценивать уровень их объективности;

- ✓ разработка контрольных листов должна осуществляться в соответствии с предполагаемыми ответами (специалистами, которые хорошо знакомы с интересующей областью деятельности);

- ✓ риски, описываемые в контрольных листах, не включают те, которые могут быть ощутимыми в дальнейшем, и слабо отражают прогнозные оценки будущих критических (рисковых) ситуаций;

- ✓ контрольные листы должны быть исчерпывающими, не перегруженными информацией.

Недостаток использования контрольных листов – метод не рассматривает рассмотрение и учет средств, мало задействованных в производстве.

Схемы (диаграммы)

Схемы (диаграммы) предназначены для анализа особенностей структуры предприятия и вытекающих из нее рисков. Таким образом схемы (диаграммы) дают возможность установить логическую связь между различными элементами системы и установить их уязвимость. Данный метод

идентификации риска не позволяет характеризовать отдельную критическую ситуацию, но позволяет структурировать различные типы рисков.

Преимущество составления схем (диаграмм) заключается в возможности визуально представить ситуацию и дать ей четкое определение.

Исторический анализ критических ситуаций в деятельности предприятий

В процессе исторического анализа рассматриваются инциденты, имеющие место в прошлом, устанавливаются причины нанесенного ущерба и оцениваются события, стоящие у истоков критических ситуаций.

Исторический анализ критических (рисковых) ситуаций в деятельности предприятия позволяет получить значительный материал, который может быть использован для обогащения опыта и качественного описания риска. Исторический анализ достигает определенных результатов, если проводится регулярно и позволяет стандартизировать сбор информации при идентификации риска.

Недостатки метода исторического анализа критических (рисковых) ситуаций в деятельности предприятия:

- ✓ информация, полученная в результате анализа, носит циклический характер и будет использована только в будущем;
- ✓ отсутствие базы данных, разработка подобных баз осуществляется на протяжении нескольких лет прежде, чем может использоваться в системе управления риском для его идентификации;
- ✓ если риск быстро возрастает, то данный тип анализа не является эффективным.

Изложенные достоинства и недостатки методов идентификации риска являются подтверждением тому, что ни один из них не позволяет получить исчерпывающую инфор-

мацию о критической (рисковой) ситуации, если используется изолированно от других способов идентификации риска. Комплексный подход дает возможность адаптировать существующие методы к конкретным требованиям процесса идентификации.

3.2. КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА РИСКА

Оценка риска – это этап анализа риска, имеющий целью определить его количественные характеристики: вероятность наступления неблагоприятных событий и возможный размер ущерба.

Наиболее часто используемыми методами количественной оценки рисков являются: статистический, экспертных оценок и расчетно-аналитический:

✓ **статистический метод оценки** – предполагает анализ статистических данных по неблагоприятным событиям, имевшим место в прошлом, к неудобствам данного метода можно отнести необходимость наличия достаточно обширной статистической информации, базируется на методах математической статистики (т.е. определении таких показателей как: дисперсия, среднее квадратичное отклонение, коэффициент вариации);

✓ **метод экспертных оценок** – применяется в том случае, если у предприятия отсутствуют необходимые информативные данные для осуществления расчетов или сравнений, основывается на опросе квалифицированных специалистов в различных областях с последующей математической обработкой результатов проведенного опроса, широко используется при определении уровня вероятности возникновения инфляционного, инвестиционного, валютного и некоторых других рисков;

✓ **расчетно-аналитический метод оценки** – позволяет количественно оценить вероятность возникновения рисков на основе использования внутренней информационной базы, наибольшее распространение получил при оценке вероятности возникновения риска неплатежеспособности фирмы и риска потери ее финансовой устойчивости.

Когда в связи с отсутствием достоверной информации использование статистического метода не представляется возможным, используется метод экспертных оценок.

В практической деятельности применяют как индивидуальные, так и групповые (коллективные) экспертные оценки.

Достоинством индивидуальной экспертизы является оперативность получения информации для принятия решений и относительно небольшие затраты. Недостатком – высокий уровень субъективности и, как следствие, отсутствие уверенности в достоверности полученных оценок. Указанный недостаток призваны устранить или ослабить коллективные экспертные оценки.

Процессу группового обсуждения по сравнению с индивидуальными оценками присущи некоторые отличительные особенности: коллективные оценки, как правило, менее субъективны, и решения, принятые на их основе, связаны с большей вероятностью осуществления.

Используя групповые экспертные процедуры, предполагают:

✓ при решении проблем в условиях неопределенности мнение группы экспертов надежнее, чем мнение отдельного эксперта;

✓ две группы одинаково компетентных экспертов с большей вероятностью дадут аналогичный ответ, чем два эксперта;

✓ совокупность индивидуальных ответов экспертов должна включать «истинный» ответ.

Выделяют следующие типы групповых экспертных процедур:

✓ открытое обсуждение поставленных вопросов с последующим открытым или закрытым голосованием;

✓ свободное высказывание без обсуждения и голосования;

✓ закрытое обсуждение с последующим закрытым голосованием или заполнением анкет экспертного опроса.

Открытое обсуждение поставленных вопросов с последующим открытым или закрытым голосованием

Традиционные методы обсуждения вопросов, поставленных перед группой экспертов, относящихся к первому типу экспертных опросов, не всегда обеспечивают эффективное достижение цели – достоверность полученных оценок.

Эти методы страдают рядом недостатков, таких как влияние авторитетных и «напористых» участников на суждение остальных и нежелание участников обсуждения отказываться от точек зрения, ранее высказанных публично. Поэтому на практике при подготовке решений по широкому кругу вопросов все большее распространение находят второй и третий типы групповых экспертных оценок.

Свободное высказывание без обсуждения и голосования

Данный тип групповых экспертных оценок предусматривает отсутствие любого вида критики, препятствующей формулировке идей, свободную интерпретацию идей в рамках поставленной проблемы. Данный метод получил название метода коллективной генерации идей (по американской терминологии – метод «мозговой атаки»).

Метод направлен на получение большого количества идей, в том числе и от лиц, которые обладая достаточно высокой степенью эрудиции, обычно воздерживаются от высказываний.

К числу недостатков метода коллективной генерации идей относится значительный уровень *информационного шума*, создаваемого тривиальными идеями, спонтанный и стихийный характер генерации идей.

При использовании результатов групповых экспертных процедур, осуществляемых посредством открытого обсуждения поставленных проблем, следует учитывать такое явление как «сдвиг риска».

Сдвиг риска - феномен социальной психологии. Более высокий уровень рискованности действий, на которые решается группа, в сравнении с действиями ее членов, когда они выступают автономно.

Феномен сдвига риска означает, что после проведения открытой групповой дискуссии возрастает уровень рискованности принимаемых решений. Таким образом, группа оказывает сильное воздействие на предпочтение риска при принятии решений.

Гипотезы, объясняющие явление «сдвига риска»:

1. Гипотеза разделения ответственности. Групповое обсуждение проблемы создает у членов группы ощущение общей ответственности (а следовательно, личной безответственности), что способствует принятию более «сильных», предельных решений. В процессе коллективной дискуссии возникают эмоциональные контакты между членами группы и это приводит к тому, что индивид испытывает меньшую ответственность за реализуемое решение, т.к. оно принято всем коллективом. Следовательно, если предполагаемое рискованное решение приведет к неудаче, индивид будет нести ответственность не один, а она будет распространяться между членами коллектива (50-е годы XX века).

2. Гипотеза ознакомления. «Сдвиг риска» носит псевдогрупповой эффект. Хотя и возникает в коллективе, но фактически к последствиям коллектива не относится. Согласно этой гипотезы, любая информация, улучшающая ознакомление с проблемой, побуждает участников коллективной дискуссии к большему риску относительно данной проблемы. Исходя из этого, «сдвиг риска» не продукт коллективной дискуссии, а результат смелости и возобладания азартной функции предпочтения, проявляющейся по мере все большего знания проблемы и понимания ее всеми членами коллектива.

3. Гипотеза лидерства. Построена на изучении качеств членов группы, которые воспринимаются другими членами коллектива, как очевидные лидеры. Данная гипотеза утверждает, что люди первоначально (до дискуссии) более склонны к выбору рискованного решения, стремятся к лидерству и в коллективной дискуссии. Поэтому степень коллективного риска может быть результатом влияния лидера этого коллектива. Таким образом, основным «виновником» экстремальных решений является лидер: будучи склонным к риску, он в процессе обсуждения убеждает остальных в своей правоте.

4. Гипотеза полезности. Исходит из того, что в результате обмена информацией в ходе дискуссии, происходит изменение полезности, которую члены коллектива, принимающие решения, связывают с имеющимися альтернативами. В результате коллективного взаимодействия происходит изменение понимания полезности (нужности) риска, связанное с тем, что субъективные оценки ценностей, которые приписываются риску отдельными членами группы, становятся сходными.

5. Гипотеза Брауна (восприятия риска как ценности). Исходит из идеи, согласно которой субъекты ценят риск и в ходе групповой дискуссии многие из них, в том

числе и субъекты с осторожной функцией предпочтения, стремятся принимать более рискованные решения для того, чтобы повысить свой статус в коллективе. Поэтому в ходе дискуссии они меняют свою позицию в сторону большего риска, чтобы создать о себе представление как о людях решительных, умеющих рисковать. Т.е. данная гипотеза исходит из предположения, что индивиды стремятся рисковать не меньше, чем другие члены коллектива. Если у конкретного члена коллектива уровень предпочтения риска оказывается значительно ниже среднего для группы, то это вызывает у него опасения по поводу того, как к этому отнесется коллектив. В этой связи индивиды зачастую готовы принять коллективное решение, которое характеризуется более высоким уровнем риска, чем решение, которое они приняли бы в отдельности.

Закрытое обсуждение с последующим закрытым голосованием или заполнением анкет экспертного опроса

Данный метод позволяет устранить указанные выше недостатки двух первых методов. Пример использования данного метода – **метод «Дельфи»** (назван по имени древних дельфийских оракулов).

В методе «Дельфи» сделана попытка усовершенствовать групповой подход к решению задач прогноза или оценки путем исключения взаимной критики субъективных взглядов, высказываемых отдельными специалистами, без непосредственных контактов между ними и при сохранении анонимности мнений или аргументации в защиту этих мнений. Это позволяет исключить влияние авторитетных и «напористых» участников на суждение остальных, а также уменьшить или исключить явление «сдвига риска».

Метод «Дельфи» предусматривает проведение экспертного опроса в несколько туров. Во время каждого тура эксперты сообщают свое мнение и дают оценку исследуемым

явлениям. При обработке информации, полученной от экспертов, все оценки располагают в порядке их убывания, затем определяют медиану и квартили, которые разбивают все оценки на 4 интервала.

Экспертов, чьи оценки попадают в крайние интервалы, просят обосновать свое мнение по поводу назначения ими оценок. С их обоснованиями и выводами, не указывая, от кого они получены, знакомят остальных экспертов.

Подобная процедура позволяет специалистам изменять в случае необходимости свою оценку, принимая в расчет обстоятельства, которые они могли случайно упустить или которыми пренебрегли в первом туре опроса. Благодаря этому результаты второго и последующего туров опроса дают, как правило, меньший разброс оценок.

Этот процесс продолжается до тех пор, пока продвижение в направлении повышения совпадения точек зрения не становится незначительным. После этого фиксируются расходящиеся точки зрения.

Метод «Дельфи» наиболее целесообразен при количественных оценках отдельных рисков и всего проекта в целом – определении вероятности наступления рисков событий, оценке величины потерь, вероятности попадания потерь в определенный интервал.

3.3. МЕТОДЫ ОГРАНИЧЕНИЯ РИСКА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В случае недостаточного развития рынка страховых услуг предприятию практически полностью приходится принимать на себя риски. Риск, связанный с деятельностью предприятия, есть заданная величина, которой можно управлять, т.е. применять различные методы, позволяющие

в определенной степени прогнозировать наступление рискового события и принимать меры к снижению риска.

Ограничение риска предприятия является одной из основных функций управления. Управление риском предприятия – это деятельность, направленная на устранение негативных последствий решений, принимаемых в условиях неопределенности функционирования экономической системы.

Последовательная структура управления риском на предприятии способствует принятию эффективных решений и позволяет применять различные методы, санкционирующие в определенной степени наступление рискового события и применение мер к снижению степени риска. Использование системы управления риском на предприятии подразумевает комплексный подход с использованием комбинации различных методов ограничения риска в процессе управления предприятием, а предотвращение нежелательных последствий риска и сокращение нежелательных затрат представляют собой суть управления риском в современных условиях хозяйствования.

Мировая теория и практика риск-менеджмента содержит целый арсенал традиционных методов ограничения риска. Многие из них имеют исторические корни, но продолжают оставаться актуальными и сейчас.

Страховое резервирование

Наиболее распространенным методом защиты от потерь является страховое резервирование, направленное на предупреждение и устранение неизбежных потерь в ситуациях, связанных с риском.

Резервные фонды создаются в соответствии с уставом предприятия и действующим законодательством. В них с установленной периодичностью происходит отчисление средств. Создание резерва на покрытие непредвиденных

расходов помогает управлять соотношением между потенциальными рисками, влияющими на сохранение платежеспособности предприятия, и величиной средств, необходимых для ликвидации последствий проявления риска. Резерв средств позволяет фирме регулировать отрицательный эффект убытков.

Данный метод возник на заре цивилизации, когда еще не осознавались вероятностный характер развития общества, случайности, вызванные действиями природных и общественных процессов, а люди искали средства и формы защиты от возможных нежелательных последствий на случай неурожая и войн.

Под страховым резервированием понимают метод ограничения риска, функцией которого является формирование средств, направленных на ограничение последствий риска на деятельность предприятия путем компенсации потерь. *Целью создания резервного фонда* является оперативная стабилизация финансовой, производственной, коммерческой деятельности предприятия в случае воздействия на него риска. Это позволяет в конкретных рискованных ситуациях с более высокой степенью уверенности принимать управленческие решения, связанные для предприятия с риском.

В этом случае на предприятии создаются страховые запасы сырья, материалов и комплектующих, резервные фонды денежных средств, формируются планы их развертывания в рискованных (кризисных) ситуациях, не задействуются свободные мощности, устанавливаются на перспективу новые контакты и связи. В современных условиях предпочтение отдается резервированию финансовых ресурсов, которые могут выступать в форме накопления собственных денежных страховых фондов, подготовки «горячих» кредитных линий на случай непредвиденных затрат и т.д.

Метод страхового резервирования близок к страхованию, но сосредоточенному в пределах самого предприятия. В планах создания страхового резерва должно быть задействовано и использование резервов внутренней среды предприятия, возможностей его самосовершенствования – от обучения и тренинга персонала в соответствие с его склонностью к риску до выработки специфической корпоративной культуры.

Страховое резервирование предусматривает установление соотношения между потенциальными рисками, влияющими на деятельность предприятия, и размером расходов, необходимых для ее осуществления. В этой связи, основной проблемой страхового резервирования является оценка потенциальных последствий действия риска на предприятие. Тщательно разработанная оценка непредвиденных расходов может свести к минимуму величину страхового резерва.

К общим закономерностям страхового резервирования можно отнести следующие:

1. Чем больше размер формируемого предприятием резервного фонда, тем менее эффективным оказывается самострахование.

2. Эффективность самострахования падает с увеличением доходности деятельности предприятия и растет с увеличением доходности ликвидных высоконадежных инвестиций. Это положение имеет очевидный экономический смысл: с увеличением доходности своей деятельности предприятию выгоднее вкладывать средства в производство, чем отвлекать их на создание резервного фонда.

Формирование страхового резерва (целевого фонда риска предприятия) предусматривает несколько этапов:

1. Прогноз возможных убытков и определение вероятности их возникновения.

2. Детальный анализ альтернатив резервирования и страхования риска применительно к конкретным рисковым ситуациям с целью установления возможности наиболее экономичного финансирования риска предприятия.

3. Определение необходимой структуры страхового резерва предприятия.

4. Определение необходимой величины страхового резерва, т.е. сумм на покрытие непредвиденных расходов и источника их формирования.

5. В случае возникновения рисков ситуации – принятие решения по ограничению действия риска на деятельность предприятия и снижению уровня потерь посредством использования страхового резерва.

Прогноз возможных убытков и определение вероятности их возникновения может основываться на анализе статистических данных за прошлые периоды деятельности предприятия, анализе аналогичных видов деятельности других предприятий данной отрасли.

Принятие решения по использованию страхового резерва производится с учетом сравнительной оценки предполагаемых выгод и величины возможных потерь предприятия, а также существующей величины страхового резерва. Не всегда разумно бесконечно увеличивать затраты на предотвращение потерь от риска, т.е. неизбежно наступит такой момент, когда они превысят все мыслимые выгоды от сохранения риска.

Нет смысла в том, чтобы обеспечить полную свободу предприятия от риска, уделяя много сил и средств контролю за убытками, в результате чего становится невозможным достижение соответствующей прибыли на вложенный капитал. Существует точка, при переходе через которую начинает действовать закон убывающей эффективности, и вряд ли следует и дальше увеличивать расходы на сокращение риска.

Анализируя цены на услуги страховых компаний, руководство предприятия должно уметь оценить сравнительные преимущества и выгоды от страхования риска, определить необходимость его передачи или принять решение в пользу использования страхового резервирования за счет собственных средств.

Наиболее целесообразным является подход к формированию структуры страхового резерва в зависимости от используемых предприятием ресурсов. В качестве основных ресурсов при формировании страхового резерва выступают производственные, финансовые и человеческие ресурсы предприятия.

В состав производственного резерва целесообразно ввести материально-сырьевой резерв, резерв готовой продукции и резерв мощности оборудования. Материально-сырьевой резерв включает запас топливно-энергетических ресурсов, материалов и комплектующих изделий, необходимых для процесса производства основной и вспомогательной продукции. Резерв готовой продукции необходим для обеспечения работы в режиме «just in time», что значит «точно вовремя», а также для покрытия риска в случае рекламации продукции путем ее оперативной замены. Резерв мощности оборудования предусмотрен для выполнения производственной программы в случае необходимости увеличения объема поставок продукции в кратчайшие сроки.

Финансовый резерв должен включать общий и специальный резервы. Общий резерв направлен на покрытие изменений в договорных условиях, законодательной базе, таможенной политике, макроэкономических факторов. Назначением специального резерва является компенсация изменений внутренней среды предприятия и характера деятельности контрагентов. Специальный резерв включает в себя надбавки на покрытие роста цен (кроме инфляционного удорожания, которое должно компенсироваться за

счет общего резерва), оплату исков контрагентов по договорным обязательствам, увеличение расходов из-за изменений в технологии производства и обслуживания, в организации транспортировки и хранения.

Кадровый резерв используется для быстрой замены работников, находящихся на ключевых должностях, в случае производственной необходимости, и включает резерв управленческого персонала и резерв специалистов предприятия, сформированные с учетом уровня образования, опыта и квалификации.

Таким образом, дифференциация страхового резерва на производственный, финансовый и кадровый позволяет определить степень риска, связанного с каждым конкретным видом ресурсов предприятия.

Величина страхового резерва определяется руководством предприятия, исходя из имеющихся в наличии возможностей. Как правило, при определении необходимой величины страхового резерва за основу берется средневзвешенная величина различных компонентов: ресурсов, текущих активов, основного капитала, размеров нераспределенной прибыли, ограничивая возможный уровень страховых взносов показателями прибыльности и ликвидности.

Источниками формирования страхового резерва могут быть отчисления из прибыли предприятия, из фонда материального поощрения и заработной платы, первоначальные взносы членов трудового коллектива. Считается, что максимально возможный фонд – это такой фонд, который предприятие может позволить иметь без угрозы своему существованию.

Резерв не должен использоваться компанией для компенсации затрат, понесенных в результате неудовлетворительной работы. Текущие расходы резерва должны постоянно отслеживаться и оцениваться, чтобы обеспечить наличие остатка на покрытие будущих рисков.

Диверсификация

В центре современных методов ограничения риска особое место по праву принадлежит диверсификации. *Диверсификация* – это стратегия, направленная на ограничение риска путем распределения инвестиций между несколькими рисковыми активами.

Идея диверсификации имеет многовековую историю. Так, еще в аграрно-экономическом трактате Катона Старшего содержится совет землевладельцу использовать не все поля одинаковым образом, чтобы в случае непогоды или нападения вредителей не потерять одновременно весь урожай.

Народная мудрость сформулировала суть диверсификации в поговорках и крылатых выражениях: в Германии, например, это «не ставьте все на одну карту», в Англии – «не кладите все яйца в одну корзину». Точная и научная формулировка этой идеи была предложена Гарри Марковицем, получившим за это достижение Нобелевскую премию.

Если на Западе теория диверсификации была модной еще в конце 60-х – начале 70-х годов прошлого века, то в нашей стране ей не придавали серьезного значения, поскольку для советского периода были характерны взгляды о необходимости концентрации и централизации на рынке средств производства. Только рыночное реформирование экономики востребовало идею диверсификации как метод ограничения риска, что стало особенно актуальным для крупных коммерческих предприятий, располагающих значительных по величине капиталами.

Основными целями диверсификации являются:

- ✓ снижение степени риска предприятия и общая стабилизация его финансового состояния;
- ✓ стремление к более рациональному вложению капитала предприятия в сравнении с традиционными вариантами инвестирования;

✓ возможность получения предприятием побочных доходов независимо от основного вида деятельности;

✓ расширение сферы деятельности предприятия и освоение новых рыночных ниш в надежде получения более высокой прибыльности инвестиций.

Диверсификация может быть различной в зависимости от целей, которые ставит перед собой предприятие:

✓ ***диверсификация деятельности***, понимаемая как увеличение числа используемых или готовых к использованию технологий, расширение ассортимента выпускаемой продукции или спектра предоставляемых услуг, ориентация на различные социальные группы потребителей, на предприятия разных регионов и т.п. – достаточно хорошо изученный в теории способ снижения риска, обретения экономической устойчивости и самостоятельности;

✓ ***диверсификация рынков сбыта*** – предполагает работу на нескольких рынках сбыта, когда неудача на одном из них может быть компенсирована успехами на других; распределение поставок между многими потребителями, при этом желательно стремиться к равномерному распределению долей каждого контрагента в общем объеме выпуска, чтобы отказ нескольких из них не сорвал производственно-сбытовую программу в целом;

✓ ***диверсификация закупок сырья и материалов*** – предполагает взаимодействие со многими поставщиками, позволяя ослабить зависимость предприятия от его окружения, от ненадежности отдельных поставщиков сырья, материалов и комплектующих; при нарушении контрагентом графика поставок по самым разным, в том числе и объективным причинам (аварии, банкротство, форс-мажорные обстоятельства и т.д.), что позволит безболезненно переключиться на работу с другим поставщиком того же или аналогичного субпродукта;

✓ **диверсификация инвестиций** – при формировании инвестиционного портфеля предприятия рекомендуется отдавать предпочтение программам реализации нескольких проектов относительно небольшой капиталоемкости перед программами, состоящими из единственного инвестиционного проекта, который, поглотив практически все резервы предприятия, не оставит возможностей для маневра.

В зависимости от происхождения различают два вида диверсификации – производственную и финансовую.

Производственная диверсификация подразумевает увеличение ассортимента выпускаемой продукции (услуг). Данный вид диверсификации может проходить по одному из направлений.

Однородная диверсификация. Процессы диверсификации, которые осуществляются на предприятии, относятся к однородной диверсификации в том случае, если данное предприятие начинает производить продукты (оказывать услуги) аналогичные тем, которые уже производятся на предприятии и отличаются от уже производимых продуктов (услуг) некоторыми, не очень значительными параметрами.

Например, машиностроительное предприятие, которое производило шестерни одного диаметра, начинает производить наряду с прежней продукцией новые шестерни, которые отличаются от предыдущих только диаметром или качеством стали. Такое направление одного из подвидов производственной диверсификации является наиболее часто встречающимся и зачастую может быть истолковано как простое расширение ассортимента выпускаемой продукции.

Наряду с этим направлением диверсификации существует и более сложный вид – так называемая **относительно однородная диверсификация**. В основе этой диверсификации лежит явно выраженная однородность технико-технологических признаков производства этой продукции,

а также идентичность потребительской стоимости товаров. Примером этого направления диверсификации может служить машиностроительное предприятие, которое наряду со своим традиционным видом продукции – фрезерными станками – начинает осваивать также и выпуск токарных станков. Явная неоднородность технико-технологических признаков производства этого вида продукции состоит в том, что

- ✓ производственные стадии и порядок их прохождения в обоих случаях полностью идентичны;
- ✓ технологический процесс изготовления отдельных частей также идентичен;
- ✓ идентичны или почти идентичны материалы, используемые при производстве этой продукции;
- ✓ потребительская стоимость этих изделий лишь незначительно отличается друг от друга и с некоторым приближением ее можно считать почти равной.

Следующее направление диверсификации – *условно-разнородная диверсификация*. Это такой тип диверсификации, в основе которого нет четко видимой (или вообще нет) общности технико-технологических характеристик ее производства. Однако этот вид является лишь условно-разнородным видом диверсификации потому, что сохраняется однородность по относительной идентичности потребительской стоимости либо по относительной идентичности производственного процесса.

Относительная идентичность потребительской стоимости заключается в том, что данный вид продукции способен удовлетворить условно-идентичные потребности. Например, машиностроительное предприятие наряду с выпуском фрезерных станков для других машиностроительных предприятий начинает выпуск инструмента, который необходим для технического обслуживания этих станков. Этот инструмент изготавливается по другой технологии, отличается от

той, которая применяется при производстве станков. Общность этих двух видов продукции состоит в том, что она рассчитана на одного и того же потребителя (в нашем примере – машиностроительное предприятие, которое закупает эти станки). И, кроме того, между этими видами продукции есть также и условная связь в их использовании. Купив станок, его необходимо обслуживать, а для этого нужен специальный инструмент, который покупается у того же производителя.

Этот вид условно-разнородной диверсификации нуждается в особом выделении, и основным критерием при этом будет:

- ✓ конечность выпускаемой продукции;
- ✓ увязка с базовым технологическим процессом.

Описанный подвид является горизонтальным направлением условно-разнородной диверсификации.

Кроме этого подвида, существует и другой – вертикальный подвид условно-разнородной диверсификации. Он характеризуется единством (относительным единством) производственного процесса. Суть этого подвида состоит в том, что наряду с базовым видом выпускаемой продукции предприятие начинает выпуск подбазового вида (т.е. того, который в последующем базовом виде будет использоваться как его компонент) или постбазового вида продукции (т.е. того, который использует в своем составе базовый вид продукции). Например, машиностроительное предприятие наряду с выпуском моторов для тракторов начинает заниматься производством шестерен, используемых в моторе и (или) производством самих тракторов.

Таким образом, условно-разнородная диверсификация классифицируется по принципу конечности потребления на две группы:

- ✓ горизонтальная условно-разнородная диверсификация;

✓ вертикальная условно-разнородная диверсификация.

Однако, эта условная разнородность может исчезнуть и появится полная разнородность. То есть возможно и такое направление производственной диверсификации как разнородная. Основным признаком, который лежит в основе разнородной диверсификации, является полное или практически полное отсутствие каких-либо связей между выпускаемым базовым видом продукции и начавшимся выпуском нового вида продукции. Важным моментом, который необходимо изучить при анализе данного вида диверсификации, является условие: существует ли полное или почти полное отсутствие связей.

В том случае, если вообще отсутствуют даже внутренние связи между базовым или новым видом продукции, диверсификация будет полярным видом разнородной диверсификации. Например, если машиностроительное предприятие, которое занималось производством моторов для тракторов, начинает заниматься производством женских платьев. В том случае, если существует хотя-бы какая-то внутренняя и нечеткая связь между базовым и новым видом продукции, можно сказать, что это непосредственно-разнородная диверсификация. *Например*, то же машиностроительное предприятие, у которого базовый вид продукции – моторы для тракторов, которые используются в сельском хозяйстве, начинает заниматься выращиванием зерна. В этом примере улавливается, хотя и слабая, но все же связь между этими продуктами. В ее основе лежит сельскохозяйственное производство, для которого делался базовый продукт, и, опосредуя его, предприятие начинает производить новый продукт – зерно.

Производственная диверсификация может быть непосредственно-производственной, а может быть и опосредована финансовой диверсификацией. Причем, финансовая

диверсификация является лишь одним из этапов на пути к производственной диверсификации.

Существует два основных пути финансовой диверсификации:

✓ покупка доли акций или других ценных бумаг предприятий (простой перелив капитала в другой сектор);

✓ покупка ценных бумаг либо доли в банках или других финансовых институтах, а также открытие в них депозитных счетов.

Первый вид финансовой диверсификации сразу приводит предприятие к производственной диверсификации, при которой действует вся описанная ранее классификация.

Второй вид финансовой диверсификации является более сложным видом на пути к производственной диверсификации. Сложность состоит в том, что перелив капитала в производство осуществляется при посредничестве финансовых институтов. При этом посредничество может быть, как единичным, так и многократным.

Преимущество применения диверсификации состоит в том, что если в случае возникновения рискованной ситуации один вид деятельности будет нерентабелен, то другой вид деятельности будет продолжать приносить прибыль. Таким образом, использование предприятием диверсификации позволит предотвратить банкротство и продолжить функционирование.

Однако, не все риски можно уменьшить с помощью диверсификации. Проблема состоит в том, что на предприятие в условиях рыночных отношений оказывают влияние многочисленные макроэкономические процессы, к примеру, ожидание подъема или кризиса, политический риск. Риски, обусловленные этими процессами, не всегда удастся снизить с помощью диверсификации. В зависимости от возможности ограничения риска путем диверсификации риск

может быть, как диверсифицируемым, так и недиверсифицируемым. Принятие управленческих решений на всех уровнях иерархической системы управления предполагает тесную увязку всех видов риска – и диверсифицируемых, и недиверсифицируемых.

Недиверсифицируемость риска обусловлена тем, что даже самые достоверные прогнозы не могут сбыться из-за неожиданных и непредсказуемых обстоятельств, не зависящих от самого предприятия: общеэкономических колебаний, изменений во вкусах клиентов, действий конкурентов, непредвиденных правительственных решений и т.д.

В практической деятельности диверсификация нередко может не только уменьшать, но и увеличивать риск. Увеличение риска происходит в том случае, если средства вложены в область деятельности, в которой знания и управленческие способности руководства предприятия ограничены. Поэтому необходимо удерживаться от поддержания убыточного вида деятельности за прибыли, полученной в более «удачных» областях. Однако при выборе более «удачного» направления деятельности с точки зрения прибыльности и стабильности, диверсификация является одним из действенных способов самострахования и играет немаловажную роль для выживания предприятия.

Таким образом, с одной стороны, диверсификация является средством минимизации риска предприятия, а, с другой стороны, выдвигает новые факторы риска и увеличивает степень сложности управления предприятием.

Кэптивное страхование

Одним из вариантов создания фонда самострахования предприятия является кэптивное страхование, от английского – captive - «зависимый от чего-либо». Это понятие довольно точно передает основную особенность кэптивных

компаний: полная юридическая и реальная зависимость от учредителя.

Кэптивное (или внутрифирменное) страхование переживает сегодня период расцвета. В настоящее время на рынке страховых услуг наблюдается тенденция увеличения размера страховых взносов при общем снижении объема услуг, предлагаемых страховыми компаниями. Однако, не только это является проблемой. Страхователи, реально вносящие страховые взносы сознательно идут на замораживание значительных средств, которые в противном случае могли бы быть инвестированы и приносить доход.

Кэптивное страхование, бурно развивающееся в настоящее время, способно решить эти проблемы. Те компании, которые еще вчера покорно платили все больше взносов за те же услуги, активно используют схемы на основе кэптивных страховых компаний.

История кэптивных страховых компаний восходит к 20-м годам XX столетия, когда стали появляться сберегательные банки и совместные страховые компании. Число этих компаний резко возросло после того, как они стали использовать офшорные формы в качестве материнских для организации более дешевых страховых схем и как альтернатива обычным страховым компаниям.

В настоящее время зарегистрировано более 5000 кэптивных страховых компаний по всему миру с собственным капиталом, превышающим более 50 миллиардов долларов и собирающих более 20 миллиардов страховых премий ежегодно. Наиболее сильным стимулом для такого бума стали повышенные ставки страховых взносов в обычных страховых компаниях, а также ограничения в страховании разного рода рисков.

Поэтому серьезные финансисты обращаются к услугам кэптивных компаний даже в тех случаях, когда условия обычных страхователей их устраивают.

Утверждение кэптивной страховой компании является одним из вариантов создания фонда самострахования предприятия.

Кэптив – это альтернативная форма управления рисками, а точнее – собственная страховая компания, которая принадлежит материнской компании и обслуживает ее риски. Это достаточно гибкий инструмент, который может быть использован для защиты рисков как отдельной компании, так и целой группы компаний.

«Кэптив» (от англ. captive – «пленный») означает «зависимый от чего-либо», довольно точно передает основную особенность кэптивных компаний, которая заключается в их полной юридической и реальной зависимости от учредителя. Аналогом этого понятия в отечественной экономике является термин «дочерняя компания».

Кэптивная страховая компания (КСК) – дочерняя по отношению к организации (или группе организаций), не являющейся страховой компанией, и ее первоочередная функция заключается в обслуживании страховых интересов родительской организации и ее филиалов.

Успешное функционирование КСК зависит от выполнения ряда требований и связано с дополнительной ответственностью, тем не менее, количество организаций, использующих такую форму управления риском, во всем мире непрерывно увеличивается, особенно за последние 30 лет. Развитие страхового дела в странах СНГ также привело к созданию и развитию КСК, функционирующих, как правило, при крупных финансово-промышленных группах (ФПГ).

КСК обычно создаются в том случае, если страховой рынок не может удовлетворить потребности предприятия в защите от собственных рисков или если это создание сулит определенные экономические преимущества.

Яркий пример успешного развития кэптивного страхования на основе поддержки со стороны родительских организаций представляют собой российские страховые компании:

СК «Согаз» (дочерняя компания Газпрома);

СК «ЖАСО» (была кэптивной компанией РЖД);

СК «Согласие» (была кэптивной компанией группы ОНЭКСИМ);

СК «ВТБ Страхование» (входила в группу компаний ВТБ, позже куплена Согазом);

СК «Транснефть» (была дочерней компанией ПАО Транснефть, позже вошла в страховую группу СОГАЗ).

На российском рынке известны и неудачные попытки такого рода. Так, страховая компания «Межрегионгарант» (дочерняя компания ОАО «Глобалстрой-Инжиниринг», ранее называвшегося «Лукойл-Нефтегазстрой»), потерпела неудачу с выходом на розничный рынок и прекратила эти попытки в 2009 году.

Рост числа КСК, присутствующих на развитых страховых рынках в США и Европе, сопровождается размещением многих из них в офшорных зонах.

К числу самых распространенных относятся следующие две модели организации кэптивов.

Первая модель предполагает формирование кэптивной страховой компании внутри группы. Все организации, входящие в группу, передают свои риски на страхование в кэптивную страховую компанию, которая перестраховывает эти риски в перестраховочных компаниях.

В зависимости от характеристики рисков, поступающих от организаций группы, потребность в перестраховании может быть различной. Если риски являются индивидуальными, большими или они могут привести к кумуляции, т.е. объединению рисков, потребность в перестраховании

нии резко возрастает. При этом, так как кэптивная страховая компания вынуждена перестраховывать такие риски, на ее ответственности может оставаться лишь их небольшая часть – до 10%, как показывает практика. Это приводит к тому, что и размер страховых резервов и, соответственно, активов, покрывающих их, существенно уменьшается, что означает снижение возможностей размещения этих активов внутри предприятий группы.

Для увеличения возможностей размещения активов внутри предприятий группы при большой доле перестраховываемых рисков используется вторая модель образования кэптива. Эта модель предполагает, что все риски предприятий, входящих в группу, застрахованы в тех независимых страховых организациях, с которыми существует договоренность о следующем. Представитель кэптивной перестраховочной компании вырабатывает общие условия и правила страхования для независимых страховщиков, работающих с этой группой. Все риски, поступающие независимым страховщикам от организаций группы, должны быть перестрахованы в кэптивной перестраховочной компании, входящей в эту группу. Такая форма организации страховой защиты при больших рисках может обеспечить страховую защиту уже не до 10% рисков предприятий группы, а до 90%. По существу, данная схема реализует механизм само-страхования.

С одной стороны, для покрытия рисков формируются специальные страховые резервы как у независимых страховщиков, так и в специальной перестраховочной кэптивной компании. С другой – мощность группы предприятий такова, что в ее пределах концентрируется большой объем однородных, специфических для данной группы предприятий рисков, который «заставляет» независимых перестраховщиков и кэптив обслуживать риски только этой группы

предприятий, что и означает самострахование – возможность страхования рисков за счет собственных мощностей.

В случае, когда переданные независимыми страховщиками на перестрахование риски превышают финансовые возможности кэптива, они перестраховываются через эту кэптивную страховую компанию дальше – на внешнем перестраховочном рынке.

Выбор той или иной модели организации кэптива определяется особенностями рисков предприятий и их количеством – число рисков должно быть достаточным для организации деятельности отдельной страховой или перестраховочной компании.

Описанные выше модели формирования кэптивов обеспечивают:

✓ возможность страхования рисков предприятий группы в одной страховой компании, которая входит в эту группу (первая модель организации кэптива);

✓ равномерное распределение риска между независимыми страховщиками (вторая модель организации кэптива);

✓ возможность получения и использования информации предприятиями группы о страховом и перестраховочном рынке;

✓ использование такого вида самострахования как одного из средств риск-менеджмента;

✓ возможность получения оперативных положительных результатов не только за счет страхования и перестрахования рисков, но и благодаря скоординированной, общей для всей группы предприятий деятельности по предотвращению или снижению рисков;

✓ возможность контроля за денежным потоком.

Существуют следующие основные типы кэптивных страховых компаний:

Кэптивная компания с одним учредителем – страхует риски только своего учредителя или его операции.

Групповая кэптивная компания – образуется для страхования определенных юридических лиц. Учредителями являются ряд независимых компаний.

Ассоциированная кэптивная компания – обслуживает только членов определенной группы юридических лиц или ассоциации.

Агентская кэптивная компания – образуется страховыми брокерами или агентами, как правило, для самостоятельного участия в страховом бизнесе, который они контролируют.

Арендованная кэптивная компания – обеспечивает доступ ко всем преимуществам таких компаний, но фактически не регистрируется, а арендуется у страховщика. При этом требуется дополнительно страховать риски страховщика.

Диверсифицированная кэптивная компания – страхует физические лица от потерь, связанных с бизнесом юридических лиц, которые обслуживает кэптивная компания.

Специальная кэптивная компания – обычно это перестраховочная компания, заключающая перестраховочные контракты со своими учредителями и передающая риски на вторичный страховой рынок путем выпуска облигаций.

К числу основных преимуществ организации кэптивов можно отнести следующее:

1) кэптив имеет возможность определения размера рисков, оставляемых на самостраховании (оставляемых в кэптиве). Это важно, так как финансовое состояние группы может быть выше или ниже возможностей отдельной страховой или перестраховочной компании, организованной в виде кэптива;

2) кэптив должен передавать в перестрахование только ту часть катастрофического риска, которую он не может покрыть сам. Если это перестраховочный кэптив, то при перестраховании катастрофических рисков он имеет возможность более профессионального подхода к перестраховочному рынку;

3) кэптивная организация страховой защиты позволяет предприятиям группы экономить средства за счет снижения размера страховых премий. Эта возможность обусловлена тем, что кэптив может снижать свои издержки, например, за счет использования инфраструктуры, общей для всей группы;

4) кэптивная организация страхования рисков группы дает возможность размещения части активов, покрывающих страховые резервы кэптива, на предприятиях группы, а также полного или частичного использования прибыли от страхования внутри группы или в самом кэптиве;

5) формирование в кэптиве резерва предупредительных мероприятий на основе целевого финансирования отдельных рисков предприятиями группы позволяет справиться с очень тяжелыми для всей группы рисками.

Основным недостатком кэптивной формы организации страховой защиты является то, что реализация катастрофических и кумулятивных рисков может привести к ухудшению финансового положения не только самого кэптива, но и всех предприятий группы.

Как показывает практика, создание кэптива связано со страхованием рисков, специфических для деятельности предприятий именно этой группы, а также рисков:

- ✓ потерь от изъятия товара по различным причинам;
- ✓ потерь от изъятия из оборота некачественного товара;
- ✓ дополнительных издержек на перерасчет уровня оборота;

- ✓ потерь от внешних забастовок (например, в почтовой и транспортной системах);
- ✓ больших расходов, связанных с недостатками в действиях поставщиков;
- ✓ существенных затрат и потерь в результате изменения климатических условий;
- ✓ колебаний в объемах выплат задолженностей (например, в результате ухудшения экономической ситуации);
- ✓ финансовых потерь в результате изменения цен на сырье или курсов валют;
- ✓ экспорта инвестиций;
- ✓ связанных с ответственностью руководящего состава;
- ✓ экологических;
- ✓ профессиональной ответственности;
- ✓ ответственности производителя товара;
- ✓ ответственности поставщика, и т.д.

Таким образом, крупные компании, группы (промышленные, финансовые, финансово-промышленные), создающие свои кэптивы, получают возможность контроля за страховой защитой от своих рисков.

ВЫВОДЫ

Для того, чтобы оценить риск и принять соответствующее решение, необходимо собрать исходную информацию об объекте-носителе риска. Эта первичная стадия носит название – «выявление и идентификация риска».

К методам, позволяющим выявить однородные ситуации и идентифицировать существующий риск, относятся методы, которые основываются на опросе, контрольных листах (анкетах), схемах (диаграммах), историческом анализе

критических (рисковых) ситуаций в деятельности предприятия.

Оценка риска – это этап анализа риска, имеющий целью определить его количественные характеристики: вероятность наступления неблагоприятных событий и возможный размер ущерба.

Наиболее часто используемыми методами количественной оценки рисков являются: статистический, экспертных оценок и расчетно-аналитический.

Статистический метод оценки предполагает анализ статистических данных по неблагоприятным событиям, имевшим место в прошлом, к неудобствам данного метода можно отнести необходимость наличия достаточно обширной статистической информации, базируется на методах математической статистики (т.е. определении таких показателей как: дисперсия, среднее квадратичное отклонение, коэффициент вариации).

Метод экспертных оценок применяется в том случае, если у предприятия отсутствуют необходимые информативные данные для осуществления расчетов или сравнений, основывается на опросе квалифицированных специалистов в различных областях с последующей математической обработкой результатов проведенного опроса, широко используется при определении уровня вероятности возникновения инфляционного, инвестиционного, валютного и некоторых других рисков;

Расчетно-аналитический метод оценки позволяет количественно оценить вероятность возникновения рисков на основе использования внутренней информационной базы, наибольшее распространение получил при оценке вероятности возникновения риска неплатежеспособности фирмы и риска потери ее финансовой устойчивости.

Когда в связи с отсутствием достоверной информации использование статистического метода не представляется

возможным, используется метод экспертных оценок. В практической деятельности применяют как индивидуальные, так и групповые (коллективные) экспертные оценки.

Выделяют следующие типы групповых экспертных процедур: открытое обсуждение поставленных вопросов с последующим открытым или закрытым голосованием; свободное высказывание без обсуждения и голосования; закрытое обсуждение с последующим закрытым голосованием или заполнением анкет экспертного опроса.

При использовании результатов групповых экспертных процедур, осуществляемых посредством открытого обсуждения поставленных проблем, следует учитывать такое явление как «сдвиг риска». Феномен сдвига риска означает, что после проведения открытой групповой дискуссии возрастает уровень рискованности принимаемых решений. Гипотезы, объясняющие явление «сдвига риска»: разделения ответственности, ознакомления, лидерства, полезности, восприятия риска как ценности.

Под страховым резервированием понимают метод ограничения риска, функцией которого является формирование средств, направленных на ограничение последствий риска на деятельность предприятия путем компенсации потерь. Страховое резервирование предусматривает установление соотношения между потенциальными рисками, влияющими на деятельность предприятия, и размером расходов, необходимых для ее осуществления.

Диверсификация – это стратегия, направленная на ограничение риска путем распределения инвестиций между несколькими рисковыми активами. Диверсификация может быть различной в зависимости от целей, которые ставит перед собой предприятие.

Кэптивная страховая компания (КСК) – дочерняя по отношению к организации (или группе организаций), не явля-

ющейся страховой компанией, и ее первоочередная функция заключается в обслуживании страховых интересов родительской организации и ее филиалов.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Идентификация риска
Универсальный (стандартизированный) опросный лист
Специализированный опросный лист
Контрольные листы
Исторический анализ критических (рисковых) ситуаций
Статистический метод оценки риска
Метод экспертных оценок
Расчетно-аналитический метод оценки риска «Сдвиг риска»
Метод Дельфи
Страховое резервирование
Диверсификация
Кэптивное страхование

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Как называется первичная стадия, позволяющая собрать исходную информацию об объекте-носителе риска?
2. Назовите методы, позволяющие выявить однородные ситуации и идентифицировать существующий риск.
3. Назовите наиболее часто используемые методы количественной оценки рисков.
4. Что представляет собой статистический метод оценки риска?
5. В каком случае применяется метод экспертных оценок?
6. В чем заключается кэптивное страхование?

7. Назовите типы групповых экспертных процедур. Дайте им характеристику.

8. Что означает феномен «сдвига риска»? Назовите основные гипотезы, объясняющие явление «сдвига риска», дайте им характеристику.

9. В чем сущность страхового резервирования?

10. Приведите характеристику диверсификации как стратегии снижения риска.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

1. Опросный лист, который содержит в себе позиции общего характера и годится для большинства типов производств, это...

- а) специализированный опросный лист;
- б) универсальный (стандартизированный) опросный лист.

2. Метод оценки, предполагающий анализ статистических данных по неблагоприятным событиям, имевшим место в прошлом, это...

- а) расчетно-аналитический метод;
- б) метод экспертных оценок;
- в) статистический метод оценки.

3. Данная гипотеза исходит из идеи, согласно которой субъекты ценят риск и в ходе групповой дискуссии многие из них стремятся принимать более рискованные решения для того, чтобы повысить свой статус в коллектив, это гипотеза

- а) полезности;
- б) Брауна;
- в) ознакомления;
- г) разделения ответственности;

д) лидерства.

4. Явление «сдвига риска» возникает при следующем типе групповых экспертных процедур:

а) открытое обсуждение поставленных вопросов;
б) свободное высказывание без обсуждения и голосования;

в) закрытое обсуждение с последующим закрытым голосованием или заполнением анкет экспертного опроса.

5. В основе этой диверсификации лежит явно выраженная однородность технико-технологических признаков производства этой продукции, а также идентичность потребительской стоимости товаров. Это - ...

а) условно-разнородная диверсификация;
б) относительно однородная диверсификация;
в) однородная диверсификация.

ТЕМА 4. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТА: ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ.

4.2. КЛЮЧЕВЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРОЕКТА.

4.3. ПЛАНИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.

4.4. ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ.

4.5. КАЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ РИСКОВ.

4.6. КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ РИСКОВ.

4.7. ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАГИРОВАНИЯ НА РИСКИ.

4.8. МОНИТОРИНГ РИСКОВ.

4.1. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТА: ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ

4.1. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТА: ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ

Вряд ли возможен проект, который реализуется в точности, как его запланировали в самом начале. Любой проект подвержен рискам – всевозможным событиям, которые на него влияют и обычно создают проектному менеджеру проблемы. Если не считать планирования, одна из основных задач проектного менеджера как раз и заключается в разрешении рисков. Чтобы уменьшить ее, следует подумать об угрозах заранее, поскольку управлять рисками куда дешевле и проще, чем управлять реальными проблемами.

Каждый руководитель проекта хотел бы безопасно провести «корабль проекта» между «мелями и рифами» проект-

ных рисков. Управление рисками проекта на 70% – предусмотрительность, на 20% – различного рода резервирование, и, лишь на оставшиеся 10% приходится непосредственное реагирование на рискованные события. Таким образом, как и в других процессах управления проектом, успех управления рисками закладывается в начале проекта. А предусмотрительность руководителя проекта – прямое следствие его опыта.

Риск это проблема, которая еще не возникла, а проблема – это риск, который материализовался. Риск характеризуется следующими характеристиками:

1. ***Причина или источник.*** Явление, обстоятельство обуславливающее наступление риска.

2. ***Симптомы риска,*** указание на то, что событие риска произошло или вот-вот произойдет. Первопричина нам может быть не наблюдаема, например, заразились гриппом. Мы наблюдаем некоторые симптомы — поднялась температура.

3. ***Последствия риска.*** Проблема или возможность, которая может реализоваться в проекте в результате произошедшего риска.

4. ***Влияние риска.*** Влияние реализовавшегося риска на возможность достижения целей проекта. Воздействие обычно касается стоимости, графика и технических характеристик разрабатываемого продукта. Многие риски происходят частично и оказывают соразмерное отрицательное или положительное воздействие на проект.

5. ***Риск – это всегда вероятность и последствия.*** Например, всегда есть вероятность того, что метеорит упадет на офис, и это будет иметь катастрофические последствия для проекта. Однако вероятность наступления этого события настолько мала, что мы в большинстве проектов принимаем это риск и не пытаемся им управлять.

Если вам предстоит запустить проект, рано или поздно вы задумаетесь, что в нем может пойти не так. Вы начнете предугадывать *слабые места проекта. Это и есть риски.*

Риск проекта — это неопределенное событие или условие, которое положительно или отрицательно влияет на цели проекта.

По РМВОК:

Риск проекта – это неопределенное событие или условие, которое в случае возникновения имеет воздействие (положительное или негативное) по меньшей мере, на одну из целей проекта, например сроки, стоимость, содержание или качество.

Риски проекта всегда связаны с неопределенностью. И в этой связи нас должны заботить два момента: степень неопределенности и ее причины.

Под неопределенностью предлагается понимать состояние объективных условий, в которых проект принимается к исполнению, не позволяющее предвидеть последствия решений в силу неточности и неполноты доступной информации.

Степень неопределенности имеет существенное значение, потому что мы способны управлять только теми рисками, по которым имеется хоть какая-либо значимая информация.

Например, цель – закрыть проект, не превышая бюджет. Тогда любые события с непредвиденными расходами будут считаться риском. Или цель – создать качественный продукт раньше конкурента. Тогда есть риск опоздать с запуском или потерять проверенного поставщика и проиграть в качестве. Как только у проекта появляется цель, пора подумать о факторах, которые могут ей помешать.

Обычно риски возникают не просто так – к ним приводят действия участников проекта или они появляются из-за

внутренних и внешних условий. Скажем, из-за плотной занятости руководителей проекта или плохой организации внештатных сотрудников.

Но иногда риски проекта бывают позитивными. Часто это удачные случайности или неожиданные результаты работы с негативными рисками. Представьте, что вы перестраховались и заложили в бюджет трудозатраты сотрудника-заместителя. Теперь если ваш ключевой сотрудник вдруг заболит, а заместитель окажется эффективнее его, показатели улучшатся. Такие риски головной боли не приносят, но и встречаются очень редко. Поэтому управление рисками нужно, в первую очередь, для негативных событий.

Девиз разработчиков ПО из Microsoft: «Мы не боремся с рисками – мы ими управляем». Цели управления рисками проекта – снижение вероятности возникновения и/или значимости воздействия неблагоприятных для проекта событий.

Управление рисками проекта – это страховка, с помощью которой можно вовремя спасти важную составляющую проекта, будь то деньги, время или даже уровень качества продукта. К тому же, профилактические меры часто выходят дешевле и быстрее решения возникших проблем.

Пример рисков проекта: в середине проекта заказчик изменяет требования – менеджеру проекта придется все пересматривать и расширять бюджет. Необходимо подумать об этом заранее. Уже на первом этапе можно согласовать подробное ТЗ (техническое задание) и обговорить условия для пересмотра требований. Потратив несколько дней на подобную страховку, появляется возможность защитить проект от крупных задержек и сэкономить ресурсы.

Для любого риска есть два решения: игнорировать его и надеяться на лучшее или сразу попытаться устранить. Если надежда оправдается, *первый вариант* принесет вы-

игрыш. Но для этого нужна скорее удача, чем расчет и планирование. В противном случае это просто принятие риска со всеми его последствиями – потерями в деньгах, времени или качестве.

Второй вариант – разрешение риска, ряд действий, чтобы снизить или устранить вероятность опасного события. Разрешение риска обычно требует дополнительных ресурсов и тщательного анализа. Этот вариант подходит для угроз, которые значительно выгоднее предотвратить, чем разбираться с негативными последствиями.

Получается, главная проблема и вместе с тем задача в управлении рисками – найти баланс между затратами на страховку и потенциальным ущербом от принятия риска.

Управление рисками проекта включает в себя процессы, связанные с осуществлением планирования управления рисками, идентификацией, анализом, планированием реагирования, осуществлением реагирования, а также с мониторингом рисков в проекте.

Целями управления рисками проекта являются повышение вероятности возникновения и/или усиление воздействия позитивных рисков и снижение вероятности возникновения и/или ослабление воздействия негативных рисков с целью максимального повышения вероятности успешного завершения проекта.

Управление рисками проекта включает в себя 6 процессов:

1. **Планирование управления рисками** – это процесс, определяющий, каким образом следует осуществлять мероприятия по управлению рисками проекта.

2. **Идентификация рисков** – это процесс выявления индивидуальных рисков проекта, а также источников совокупного риска проекта и документирование их характеристик.

3. **Качественный анализ рисков** – это процесс расстановки приоритетов в отношении индивидуальных рисков

проекта для дальнейшего анализа или действия, выполняемый путем оценки вероятности возникновения и воздействия рисков, а также других характеристик.

4. *Количественный анализ рисков* – это процесс численного анализа совокупного воздействия идентифицированных индивидуальных рисков проекта и других источников неопределенности на цели проекта в целом.

5. *Планирование реагирования на риски* – это процесс разработки вариантов, выбора стратегий и согласования действий относительно подверженности совокупному риску проекта, а также относительно индивидуальных рисков проекта.

6. *Осуществление реагирования на риски* – это процесс выполнения согласованных планов реагирования на риски.

7. *Мониторинг рисков* – это процесс мониторинга выполнения согласованных планов реагирования на риски, отслеживания идентифицированных рисков, выявления и анализа новых рисков и оценки результативности процесса управления рисками на протяжении всего проекта.

4.2. КЛЮЧЕВЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРОЕКТА

Все проекты подвержены риску, поскольку они являются уникальными предприятиями с различным уровнем сложности, которые осуществляются с целью получения выгод. Проекты осуществляются в контексте ограничений и допущений, а также ожиданий заинтересованных сторон, которые могут противоречить друг другу и изменяться.

Организации должны брать на себя осознанный и контролируемый риск по выполнению проекта с целью создания ценности, соразмеряя при этом риски и выгоды.

Если не управлять рисками, они имеют потенциал вызывать отклонение проекта от плана и приводить к тому, что проект не сможет достичь установленных целей. В конечном счете, от результативности управления рисками проекта прямо зависит успешное завершение проекта.

Риск внутри каждого проекта существует на двух уровнях, а именно: каждый проект имеет индивидуальные риски, которые могут оказать влияние на достижение целей проекта. Важно также учитывать ***рискованность проекта в целом***, которая вытекает из сочетания индивидуальных рисков проекта и других источников неопределенности.

Управление рисками проекта решает вопросы обоих уровней рисков проекта, и их можно определить следующим образом:

✓ ***индивидуальный риск проекта*** – это неопределенное событие или условие, наступление которого позитивно или негативно сказывается на одной или нескольких целях проекта;

✓ ***совокупный риск проекта*** – это воздействие неопределенности на проект в целом, возникающее из любых источников неопределенности, включая индивидуальные риски, представляющие собой влияние последствий вариаций результатов проекта, как позитивных, так и негативных. заинтересованные стороны.

Индивидуальные риски проекта в случае их реализации могут оказать позитивное или негативное влияние на цели проекта. Управление рисками проекта направлено на использование или усиление влияния позитивных рисков (благоприятных возможностей) и, в то же время, избежание или смягчение последствий негативных рисков (угроз).

Результатом неуправляемых угроз могут стать такие проблемы, как задержки, превышение стоимости, снижение

показателей исполнения или утрата репутации. Благоприятные возможности, при условии их использования, могут дать выгоды, например, сократить время и стоимость, повысить показатели исполнения или укрепить репутацию.

Совокупный риск проекта также может иметь позитивный или негативный характер. Целью управления совокупным риском проекта является сохранение подверженности проекта риску в приемлемых пределах за счет противодействия движущим силам негативных вариаций, содействия движущим силам позитивных вариаций и максимального повышения вероятности достижения целей проекта в целом.

Риски продолжают возникать на всем протяжении осуществления проекта, поэтому процессы управления рисками проекта должны осуществляться итеративно.

Изначально вопросы рисков рассматриваются в ходе планирования проекта при формировании его стратегии. Мониторинг и управление рисками должны также осуществляться по мере прогресса проекта, чтобы исполнение проекта шло по установленному плану, а против неожиданно возникающих рисков принимались необходимые меры.

В целях результативного управления рисками конкретного проекта его команде необходимо знать, какой уровень подверженности риску при решении задач достижения целей проекта является допустимым. Это определяется с помощью поддающихся измерению порогов риска, которые показывают склонность организации и заинтересованных сторон к риску.

Пороги риска являются выражением степени допустимых вариаций в рамках цели проекта. Они прямо заявляются и доводятся до сведения команды проекта и отражаются в определениях уровней воздействия рисков на проект.

4.3. ПЛАНИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Управление рисками - это определенная деятельность, которая выполняется в проекте от его начала до завершения.

Планирование управления рисками – это процесс, определяющий, каким образом следует осуществлять управление рисками проекта.

Ключевая выгода данного процесса состоит в обеспечении того, чтобы степень, тип и наглядность управления рисками были пропорциональны как рискам, так и важности проекта для организации и других заинтересованных сторон. Этот процесс выполняется единожды или в определенных моменты в проекте.

Входы, инструменты и методы, а также выходы данного процесса показаны на рисунке 4.1.

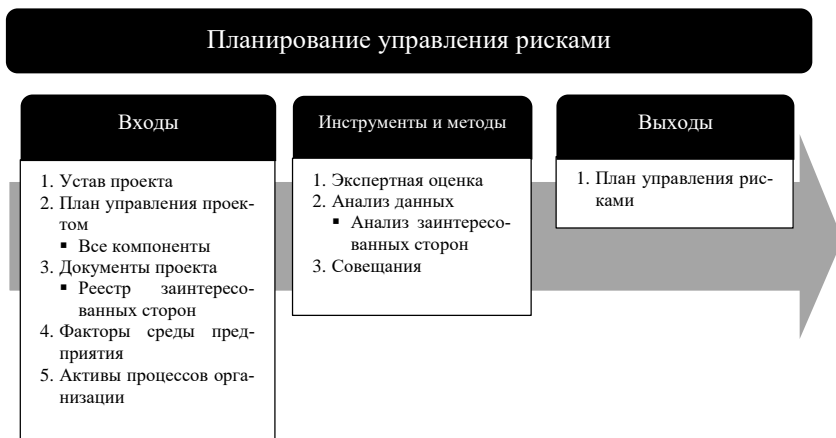


Рисунок 4.1 - Планирование управления рисками: входы, инструменты и методы, выходы

Процесс планирования управления рисками должен начинаться сразу после появления замысла проекта, и завершаться уже на ранних стадиях проекта. Может возникнуть необходимость вновь обратиться к этому процессу в более поздний период жизненного цикла проекта, например, при существенном изменении в фазе или в случае значительных изменений содержания проекта, или если последующий анализ результативности управления рисками покажет, что в процесс управления рисками проекта требуется внести изменения.

Планирование управление рисками: входы

Устав проекта

Устав проекта документирует высокоуровневое описание и границы проекта, высокоуровневые требования и риски.

План управления проектом

При планировании управления рисками проекта необходимо учесть все одобренные вспомогательные планы управления с целью обеспечения соответствия им плана управления рисками.

Документы проекта

Документы проекта, которые можно считать входами в данный процесс, включают в себя, среди прочего, ***реестр заинтересованных сторон***. Реестр заинтересованных сторон содержит подробные сведения о заинтересованных сторонах проекта и дает общий обзор их ролей в проекте и отношения к рискам в рамках проекта. Эту информацию можно использовать при определении ролей и сфер ответственности в области управления рисками по проекту, а также при определении порогов риска для проекта.

Факторы среды предприятия

Факторы среды предприятия, которые могут оказать влияние на процесс планирования управления рисками,

включают в себя, среди прочего, общие пороги риска, установленные организацией или ключевыми заинтересованными сторонами.

Активы процессов организации

Активы процессов организации, которые могут оказывать влияние на процесс планирования управления рисками, включают в себя, среди прочего:

- ✓ политику организации в области рисков;
- ✓ категории рисков, по мере возможности организованные в виде иерархической структуры рисков;
- ✓ общие определения понятий и терминов в области рисков;
- ✓ форматы описания рисков;
- ✓ шаблоны для плана управления рисками, реестра рисков и отчета по рискам;
- ✓ роли и сферы ответственности;
- ✓ уровни полномочий для принятия решений;
- ✓ репозиторий извлеченных уроков, содержащий информацию, полученную из предыдущих подобных проектов.

Планирование управления рисками: инструменты и методы

Экспертная оценка

Следует учитывать экспертные заключения, полученные от лиц или групп, обладающих специальными знаниями.

Анализ данных

Методы анализа данных, которые можно использовать в данном процессе, включают в себя, среди прочего, анализ заинтересованных сторон проекта с целью определить их склонность к риску.

Совещания

Планы по проведению мероприятий управления рисками, которые документально оформляются в виде плана управления рисками.

Планирование управления рисками: выходы

План управления рисками

План управления рисками – это компонент плана управления проектом, в котором описывается, *каким образом действия по управлению рисками будут структурированы и исполнены.*

План управления рисками может включать все перечисленные ниже элементы или некоторые из них:

✓ **Стратегия управления рисками.** Описывает общий подход к управлению рисками в рамках данного проекта.

✓ **Методология.** Определение конкретных подходов, инструментов и источников данных, которые будут использоваться для управления рисками в данном проекте.

✓ **Роли и сферы ответственности.** Определение руководящих членов команды, поддерживающих членов команды, а также членов команды, отвечающих за управление рисками, для каждого вида действий, описанных в плане управления рисками, и разъяснение их сфер ответственности.

✓ **Финансирование.** Определяет объем финансирования, необходимого для исполнения операций, относящихся к управлению рисками проекта. Устанавливает протоколы применения резервов на возможные потери и управленческого резерва.

✓ **Определение сроков.** Определение сроков и частоты выполнения процессов управления рисками проекта на протяжении его жизненного цикла, а также определение операций по управлению рисками, которые будут включены в расписание проекта.

✓ **Категории рисков.** Предоставляют средства для распределения индивидуальных рисков по группам.

*Общепринятым способом структурирования категорий рисков является использование иерархической структуры рисков (risk breakdown structure, **RBS**), которая представляет собой иерархическое представление потенциальных источников риска.*

4.4. ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ

Идентификация рисков – это выявление рисков, способных повлиять на проект, и документальное оформление их характеристик. Это итеративный процесс, который периодически повторяется на всем протяжении проекта, поскольку в рамках его жизненного цикла могут обнаруживаться новые риски.

Исходные данные для выявления и описания характеристик рисков могут браться из разных источников.

В первую очередь это база знаний организации. Информация о выполнении прежних проектов может быть доступна в архивах предыдущих проектов. Следует помнить, что **проблемы завершенных и выполняемых проектов, это, как правило, риски в новых проектах.**

Другим источником данных о рисках проекта может служить разнообразная информация из открытых источников, научных работ, маркетинговая аналитика и другие исследовательские работы в данной области.

Результатом идентификации рисков должен стать список рисков с описанием их основных характеристик: причины, условия, последствий и ущерба.

Входы, инструменты и методы, а также выходы данного процесса показаны на рисунке 4.2.

Количественный анализ рисков



Рисунок 4.2 - Идентификация рисков: входы, инструменты и методы, выходы

Идентификация рисков: входы

План управления проектом

Компоненты плана управления проектом включают в себя, среди прочего:

План управления требованиями. В плане управления требованиями могут быть указаны наиболее подверженные риску цели проекта.

План управления расписанием. В плане управления расписанием могут быть указаны области, которые подвержены неопределенности или неоднозначности.

План управления стоимостью. В плане управления стоимостью могут быть указаны области, которые подвержены неопределенности или неоднозначности.

План управления качеством. В плане управления качеством могут быть указаны области, которые подвержены неопределенности или неоднозначности, или в которых были сделаны ключевые допущения, которые могут привести к появлению риска.

План управления ресурсами. В плане управления ресурсами могут быть указаны области, которые подвержены неопределенности или неоднозначности, или в которых были сделаны ключевые допущения, которые могут привести к появлению риска.

План управления рисками. План управления рисками содержит информацию о связанных с управлением рисками ролях и сферах ответственности; показывает, как операции по управлению рисками учитываются в бюджете и расписании, а также описывает категории рисков, которые находят свое отражение в форме иерархической структуры рисков.

Базовый план по содержанию. Базовый план по содержанию предусматривает поставляемые результаты и критерии для их приемки, некоторые из которых могут привести к возникновению риска. Он также содержит ИСР (иерархическую структуру работ), которая может использоваться в

качестве схемы для структурирования методов идентификации рисков.

Базовое расписание. Базовое расписание может рассматриваться для определения контрольных событий и установленных сроков поставки, которые подвержены неопределенности или неоднозначности, или в которых были сделаны ключевые допущения, которые могут привести к появлению риска.

Базовый план по стоимости. Базовый план по стоимости может рассматриваться для определения требований по стоимости и финансированию, которые подвержены неопределенности или неоднозначности, или в которых были сделаны ключевые допущения, которые могут привести к появлению риска.

Документы проекта

Документы проекта, которые можно считать входами в данный процесс, включают в себя, среди прочего:

Журнал допущений. Допущения и ограничения, внесенные в журнал допущений, могут стать причиной возникновения индивидуальных рисков проекта, а также могут оказать влияние на уровень совокупного риска проекта.

Оценки стоимостей. Оценки стоимостей дают количественные измерения стоимостных показателей проекта, в идеале выраженные определенным диапазоном величин, показывающим степень риска, при этом структурированный анализ документов может показать, что текущая оценка является недостаточной и представляет риск для проекта.

Оценки длительностей. Оценки длительностей дают количественные измерения длительностей проекта, в идеале выраженные диапазоном величин, показывающим степень риска, при этом структурированный анализ документов может показать, что текущая оценка является недостаточной и представляет риск для проекта.

Журнал проблем. Проблемы, зарегистрированные в журнале проблем, могут стать причиной возникновения индивидуальных рисков проекта, а также могут оказать влияние на уровень совокупного риска проекта.

Реестр извлеченных уроков. Извлеченные уроки о рисках, идентифицированных по итогам предшествующих фаз проекта, анализируются с целью определить вероятность повторного возникновения подобных рисков на протяжении остальной части проекта.

Документацию по требованиям. Документация по требованиям содержит перечень требований проекта и позволяет команде определить те из них, которые могут быть подвержены рискам.

Требования к ресурсам. Требования к ресурсам дают количественные измерения требований к ресурсам, в идеале выраженные диапазоном величин, показывающим степень риска, при этом структурированный анализ документов может показать, что текущая оценка является недостаточной и представляет риск для проекта.

Реестр заинтересованных сторон. Реестр заинтересованных сторон показывает, какие лица или группы лиц могут участвовать в идентификации рисков для проекта. В нем также приводятся сведения о лицах, которые могут стать владельцами рисков.

Соглашения

Когда проект требует проведения внешней закупки ресурсов, соглашения могут содержать такую информацию, как сроки контрольных событий, тип договора, критерии приемки, а также поощрения и санкции, которые могут стать угрозами или благоприятными возможностями.

Закупочная документация

Когда проект требует проведения внешней закупки ресурсов, должна пройти рассмотрение первичная закупочная документация, поскольку закупка товаров и услуг за пределами организации может увеличить или снизить степень совокупного риска проекта, а также привести к появлению дополнительных индивидуальных рисков проекта. Поскольку закупочная документация обновляется на всем протяжении проекта, то наиболее актуальная документация может проходить рассмотрение на предмет создания рисков.

Факторы среды предприятия

Факторы среды предприятия, которые могут оказывать влияние на процесс идентификации рисков, включают в себя, среди прочего:

- ✓ опубликованные материалы, включая базы данных коммерческих рисков или контрольные списки;
- ✓ научные исследования;
- ✓ результаты бенчмаркинга;
- ✓ отраслевые исследования аналогичных проектов.

Активы процессов организации

Активы процессов организации, которые могут оказывать влияние на процесс идентификации рисков проекта, включают в себя, среди прочего:

- ✓ архивы проектов, включая фактические данные;
- ✓ элементы контроля процессов проекта и организации;
- ✓ форматы описания рисков;
- ✓ контрольные списки из предшествующих аналогичных проектов.

Идентификация рисков: инструменты и методы Экспертная оценка

Цель опроса экспертов – идентифицировать и оценить риски путем интервью подходящих квалифицированных специалистов. Специалисты высказывают свое мнение о рисках и дают им оценку, исходя из своих знаний, опыта и имеющейся информации. Этот метод может помочь избежать повторного наступления на одни и те же грабли.

Перед опросом эксперт должен получить всю необходимую вводную информацию. Деятельность экспертов необходимо направлять, задавая вопросы. Во время опроса вся информация, выдаваемая экспертом, должна записываться и сохраняться. При работе с несколькими экспертами выходная информация обобщается и доводится до сведения всех задействованных экспертов.

Сбор данных

Методы сбора данных, которые могут использоваться в данном процессе, включают в себя, среди прочего:

Мозговой штурм. Целью мозгового штурма является формирование исчерпывающего перечня индивидуальных рисков и источников совокупного риска проекта.

К участию в мозговом штурме привлекаются квалифицированные специалисты, которым дают «домашнее задание» — подготовить свои суждения по определенной категории рисков. Затем проводится общее собрание, на котором специалисты по очереди высказывают свои мнения о рисках. Важно: споры и замечания не допускаются. Все риски записываются, группируются по типам и характеристикам, каждому риску дается определение. Цель — составить первичный перечень возможных рисков для последующего отбора и анализа.

Метод Дельфи во многом похож на метод мозгового штурма. Однако есть важные отличия. Во-первых, при при-

менении этого метода эксперты участвуют в опросе анонимно. Поэтому результат характеризуется меньшей субъективностью, меньшей предвзятостью и меньшим влиянием отдельных экспертов. Во-вторых, опрос экспертов проводится в несколько этапов. На каждом этапе модератор рассылает анкеты, собирает и обрабатывает ответы. Результаты опроса рассылаются экспертам снова для уточнения их мнений и оценок. Такой подход позволяет достичь некоего общего мнения специалистов о рисках.

Для быстрого выявления рисков можно воспользоваться еще одной из методик социометрии является известной как *«Карточки Кроуфорда»*.

Суть этой методики в следующем. Собирается группа экспертов 7-10 человек. Каждому участнику мини-исследования раздается по десять карточек (для этого вполне подойдет обычная бумага для записок). Ведущий задает вопрос: "Какой риск является наиболее важным в этом проекте?" Все респонденты должны записать наиболее, по их мнению, важный риск в данном проекте. При этом никакого обмена мнениями не должно быть. Ведущий делает небольшую паузу, после чего вопрос повторяется. Участник не может повторять в ответе один и тот же риск.

После того как вопрос прозвучит десять раз, в распоряжении ведущего появятся от 70 до 100 карточек с ответами. Если группа подобрана хорошо (в том смысле, что в нее входят люди с различными точками зрения), вероятность того, что участники эксперимента укажут большинство значимых для проекта рисков, весьма высока. Остается составить список названных рисков и раздать его участникам для внесения изменений и дополнений.

Контрольные списки. Контрольный список – это список вопросов, действий или пунктов, которые требуется рассмотреть. Во многих случаях он служит памяткой. Контрольные списки разрабатываются на основе исторической

информации и знаний, полученных в ходе исполнения аналогичных проектов или из других источников информации. Они являются результативным способом регистрации извлеченных уроков из аналогичных завершенных проектов, перечисляющим индивидуальные риски проекта, которые произошли в прошлом и могут относиться к данному проекту.

В организации может вестись контрольный список рисков на основе ее собственных завершенных проектов или же могут использоваться типовые контрольные списки отрасли. Несмотря на то, что контрольный список может быть кратким и простым для использования, создать исчерпывающий список невозможно, и поэтому следует принять меры, чтобы контрольный список не использовался с целью избежания трудозатрат, связанных с надлежащей идентификацией рисков.

Команда проекта должна также уделять внимание вопросам, которые не нашли своего отражения в контрольном списке. Кроме этого, контрольный список должен пересматриваться через определенные промежутки времени с целью внесения в него новой, а также удаления или архивирования устаревшей информации.

Интервью. Индивидуальные риски проекта и источники совокупного риска проекта можно идентифицировать с помощью интервью (опросов) опытных участников проекта, заинтересованных сторон и экспертов по предметным областям.

Анализ данных

Методы анализа данных, которые можно использовать в данном процессе, включают в себя, среди прочего:

Анализ первопричины. Анализ первопричины обычно применяется для выявления основополагающих причин,

приведших к возникновению проблемы, и разработки предупреждающих действий.

Анализ допущений и ограничений. Создание замысла и разработка каждого проекта и плана управления проектом осуществляется на основе ряда допущений и в рамках ряда ограничений. Во многих случаях они уже включены в базовый план по содержанию и в оценки проекта.

SWOT-анализ. Данный метод позволяет провести анализ проекта с точки зрения каждого из аспектов: сильных и слабых сторон, благоприятных возможностей и угроз (strengths, weaknesses, opportunities, and threats, SWOT). Этот метод используется при идентификации рисков, чтобы расширить идентифицированные риски за счет включения рисков, возникающих внутри самого проекта.

Анализ документов. Риски можно идентифицировать по результатам структурированного анализа документации по проекту, включая, среди прочего, планы, допущения, ограничения, архивы предыдущих проектов, договоры, соглашения и техническую документацию.

Идентификация рисков: выходы

Реестр рисков

В реестр рисков вносятся подробные сведения об идентифицированных индивидуальных рисках проекта. Результаты качественного анализа рисков, планирования реагирования на риски, осуществления реагирования на риски и мониторинга рисков вносятся в реестр рисков по мере проведения указанных процессов на всем протяжении проекта.

Список идентифицированных рисков. В реестре рисков каждому индивидуальному риску проекта присваивается уникальный идентификатор. Описание идентифицированных рисков дается настолько подробно, насколько это необходимо, чтобы обеспечить их однозначное понимание.

Чтобы отличить риски от их причины (-ин) и последствия (-й), может использоваться

Потенциальные владельцы риска. В тех случаях, когда потенциальный владелец риска был определен в результате процесса идентификации рисков, владелец риска регистрируется в реестре рисков.

Список возможных мер реагирования. В тех случаях, когда потенциальные меры реагирования на риски были определены в результате процесса идентификации рисков, они регистрируются в реестре рисков. Это затем подтверждается в ходе процесса планирования реагирования на риски.

Отчет по рискам

Отчет по рискам, наряду со сводкой выявленных индивидуальных рисков по проекту, содержит информацию об источниках совокупного риска проекта. Отчет по рискам составляется постепенно на протяжении процесса управления рисками проекта.

Обновления документа проекта

4.5. КАЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ РИСКОВ

Качественный анализ рисков включает в себя *расстановку рангов для идентифицированных рисков*. При анализе вероятности и влияния предполагается, что никаких мер по предупреждению рисков не производится.

Качественный анализ рисков включает:

1. Определение вероятности реализации рисков.
2. Определение тяжести последствий реализации рисков.
3. Определения ранга риска по матрице «вероятность – последствия».
4. Определение близости наступления риска.

5. Оценка качества использованной информации.

Качественный анализ рисков — это процесс расстановки приоритетов в отношении индивидуальных рисков проекта для дальнейшего анализа или действий, выполняемый путем оценки вероятности возникновения и воздействия рисков, а также других характеристик. Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он позволяет сосредоточить усилия на высокоприоритетных рисках. Этот процесс осуществляется на протяжении всего проекта.

Входы, инструменты и методы, а также выходы данного процесса показаны на рисунке 4.3.



Рисунок 4.3 - Качественный анализ рисков: входы, инструменты и методы, выходы

При качественном анализе рисков определяются приоритеты идентифицированных индивидуальных рисков проекта с учетом вероятности их наступления, соответствующего воздействия на достижение целей проекта в случае их наступления и других факторов. Такие оценки являются субъективными, так как они основаны на личном восприятии риска командой проекта и другими заинтересованными сторонами. Таким образом, результирующая оценка требует явного определения и управления отношением к рискам со стороны ключевых участников процесса качественного анализа рисков.

4.6. КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ РИСКОВ

Количественный анализ рисков – это процесс численного анализа совокупного воздействия идентифицированных индивидуальных рисков проекта и других источников неопределенности на цели проекта в целом.

Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он позволяет дать количественную оценку подверженности совокупному риску проекта, а также представить дополнительную количественную информацию о рисках в целях планирования мер в отношении рисков. Не требуется осуществлять данный процесс во всех проектах, но там, где он используется, он выполняется на всем протяжении проекта.

Входы и выходы этого процесса показаны на рисунке 4.4.

Количественный анализ рисков



Рисунок 4.4 - Количественный анализ рисков: входы, инструменты и методы, выходы

Количественный анализ производится в отношении тех рисков, которые в процессе качественного анализа были квалифицированы как имеющие высокий и средний ранг.

5.6. ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАГИРОВАНИЯ НА РИСКИ

Планирование реагирования на риски – это процесс разработки вариантов, выбора стратегий и согласования действий относительно подверженности совокупному риску проекта, а также относительно индивидуальных рисков проекта.

Ключевая выгода данного процесса состоит в определении соответствующих путей реагирования на совокупный и индивидуальные риски проекта. Этот процесс также позволяет по мере необходимости выделять ресурсы и вносить в документы проекта и план управления проектом соответствующие операции. Этот процесс осуществляется на протяжении всего проекта (рисунок 4.5).

Стратегии для угроз

В работе с угрозами имеется пять альтернативных стратегий, которые можно рассмотреть для использования, а именно:

Эскалация. Стратегия эскалации является целесообразной в случаях, когда команда или спонсор проекта согласны, что угроза выходит за рамки проекта или что предлагаемые меры реагирования выходят за рамки полномочий руководителя проекта. Управление эскалацией рисков осуществляется на уровне программы, портфеля или другой подходящей части организации, но не на уровне проекта.

Уклонение

Уклонение от риска – это стратегия, когда команда проекта предпринимает меры с целью устранить угрозу или защитить проект от ее воздействия.

Планирование реагирования на риски

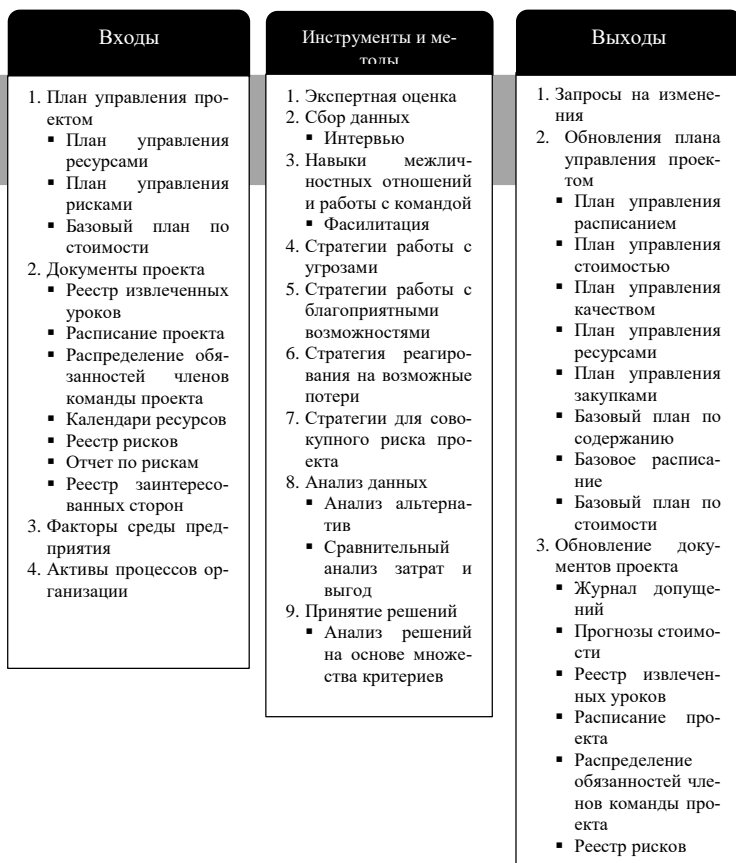


Рисунок 4.5 – Планирование реагирования на риски

Уклонение может быть связано с *внесением изменений в тот или иной аспект плана управления проектом или с изменением цели, которая оказалась под угрозой, чтобы устранить угрозу полностью, снизив вероятность ее возникновения до нуля*. Владелец риска может также принять

меры для ограждения целей проекта от воздействия риска в случае его наступления.

В качестве мер уклонения можно назвать: *ликвидацию причины угрозы, увеличение сроков расписания, изменение стратегии проекта или сокращение его содержания*. От некоторых рисков можно уклониться путем уточнения требований, получения информации, улучшения коммуникаций или приобретения экспертизы.

Передача

Передача состоит в *переходе владения угрозой к третьей стороне, которая берет на себя управление риском и несет последствия в случае реализации угрозы*.

Передача риска во многих случаях влечет выплату премии за риск стороне, принимающей на себя последствия угрозы. Передача может осуществляться путем ряда мер, в числе которых, среди прочего, можно назвать следующие: использование страхования, гарантия исполнения, гарантийные сроки, гарантийные обязательства и т. п. Определенные риски могут передаваться по соглашениям о передаче собственности и ответственности.

Снижение

Стратегия снижения уровня риска предполагает *меры по снижению вероятности наступления и/или воздействия угрозы*. Ранние меры по снижению риска во многих случаях оказываются более результативными, чем попытки ликвидации ущерба после реализации угрозы.

В качестве примеров действий по снижению рисков можно привести внедрение менее сложных процессов, проведение большего числа испытаний или выбор более надежного продавца. Снижение может быть связано с разработкой прототипа для уменьшения риска разрастания масштабов процесса или продукта по сравнению со стендовой моделью.

Если уменьшить вероятность не представляется возможным, действия реагирования по снижению риска могут быть направлены на снижение последствий воздействия риска за счет воздействия на факторы, которые определяют тяжесть воздействия. Например, проектирование резервирования системы может уменьшить тяжесть последствий отказа исходного элемента.

Принятие

Принятие риска означает *осознание существования угрозы без принятия проактивных мер*. Такая стратегия может быть целесообразной в отношении низкоприоритетных угроз; она также может быть принята в тех случаях, когда никакие иные меры против угрозы не представляются возможными или экономически оправданными.

Принятие может быть либо активным, либо пассивным. Наиболее распространенной стратегией активного принятия является установление резерва на возможные потери, включая определенные величины времени, денег или ресурсов, необходимые чтобы управлять угрозами в случае их реализации. Пассивное принятие не предполагает проактивных действий, помимо периодического рассмотрения угрозы с целью убедиться в отсутствии существенных изменений в ее состоянии.

Стратегии для благоприятных возможностей

В работе с благоприятными возможностями имеется пять альтернативных стратегий, которые можно рассмотреть, а именно:

Эскалация. Эта стратегия реагирования на риск является целесообразной в случаях, когда команда или спонсор проекта согласны, что благоприятная возможность выходит за рамки проекта или что предлагаемые меры реагирования выходят за рамки полномочий руководителя проекта.

Управление эскалацией благоприятных возможностей осуществляется на уровне программы, портфеля или другой соответствующей части организации, но не на уровне проекта.

Использование. Стратегия использования может быть выбрана для реагирования на высокоприоритетные благоприятные возможности, если с точки зрения организации необходимо, чтобы данная благоприятная возможность была обязательно реализована. Цель этой стратегии состоит в использовании выгоды от реализации конкретной благоприятной возможности за счет обеспечения того, что она наверняка будет получена, увеличивая вероятность ее реализации до 100%.

К примерам использования мер реагирования могут относиться следующие:

- ✓ привлечение к участию в проекте наиболее талантливого персонала организации с целью сократить время,
- ✓ необходимое для его завершения, или использование новых или модернизированных технологий с целью сократить
- ✓ стоимость и сроки.

Разделение. Разделение состоит в передаче владения благоприятной возможностью третьей стороне таким образом, чтобы она получила право на часть выгоды в случае ее реализации. Важно тщательно продумать выбор нового владельца совместной благоприятной возможности, чтобы он был в состоянии воспользоваться ею в интересах проекта.

К числу мероприятий по разделению относятся: образование партнерств с совместной ответственностью за риски, команд, специальных компаний или совместных предприятий.

Увеличение. Стратегия увеличения используется для повышения вероятности и/или воздействия благоприятной возможности. Ранние меры по увеличению во многих случаях оказываются более результативными, чем попытки

увеличить выгоды после того, как благоприятная возможность наступила.

Примеры увеличения благоприятных возможностей включают в себя выделение дополнительных ресурсов для операции с целью ее раннего завершения.

Принятие. Принятие благоприятной возможности состоит в признании ее существования, но без принятия проактивных мер. Такая стратегия может быть целесообразной в отношении низкоприоритетных благоприятных возможностей; она также может быть принята в тех случаях, когда никакие иные меры для использования благоприятной возможности не представляются возможными или экономически оправданными.

Принятие может быть либо активным, либо пассивным. Наиболее распространенной стратегией активного принятия является установление резерва на возможные потери, включая определенные величины времени, денег или ресурсов, необходимые, чтобы воспользоваться преимуществами благоприятной возможности.

Пассивное принятие не предполагает проактивных действий помимо периодического рассмотрения благоприятной возможности с целью убедиться в отсутствии существенных изменений в ее состоянии.

Стратегии реагирования на возможные потери

Некоторые способы реагирования предназначены для использования только в случае наступления определенных событий. Применительно к некоторым рискам команда проекта может задействовать план реагирования, который может быть введен в действие только при заранее определенных условиях, если есть основания полагать, что имеются достаточные предупреждающие сигналы, требующие выполнения плана.

Необходимо определить и отслеживать события, которые являются триггером для реагирования на возможные потери, например нарушение сроков промежуточных контрольных событий или получение более высокого приоритета у продавца. Способы реагирования на риски, определенные с помощью данного метода, часто называются планами на случаи возможных потерь или резервными планами и включают в себя триггерные события, которые служат сигналом к введению плана в действие.

Стратегии для совокупного риска проекта

Планирование и исполнение мер реагирования на риски осуществляется не только в отношении индивидуальных рисков проекта, но и в отношении совокупного риска проекта. Те же стратегии реагирования на риски, которые используются в случае индивидуальных рисков проекта, могут также применяться к совокупному риску проекта.

Уклонение. В случаях, когда совокупный риск проекта имеет значительные негативные последствия и выходит за пределы установленных для проекта порогов риска, может применяться стратегия уклонения.

Примером стратегии уклонения на уровне проекта в целом может служить устранение из проекта элементов содержания с высоким уровнем риска. Когда вернуть проект в рамки установленных порогов не представляется возможным, проект может быть отменен. Такой способ уклонения от риска применяется в самом крайнем случае, и эта стратегия должна использоваться только при условии, что совокупный уровень угрозы является, и будет оставаться неприемлемым.

Использование. В случаях, когда совокупный риск проекта имеет значительные позитивные последствия и выходит за пределы установленных для проекта порогов риска, может применяться стратегия использования. Это связано с

принятием целенаправленных действий с целью воспользоваться позитивным воздействием неопределенности для проекта в целом.

Примером стратегии использования на уровне проекта в целом может служить включение в содержание проекта дополнительных элементов с высокой выгодой, чтобы увеличить ценность выгод для заинтересованных сторон. Как вариант, пороги риска по проекту могут быть изменены по соглашению между заинтересованными сторонами с целью воспользоваться благоприятной возможностью.

Передача / разделение. Если уровень совокупного риска проекта является высоким, а организация не в состоянии принять достаточные меры против него, к управлению риском от имени организации может быть привлечена третья сторона.

В случаях, когда совокупный риск проекта является негативным, требуется использовать стратегию передачи, которая может быть связана с выплатой премии за риск. При высоком позитивном уровне совокупного риска проекта можно использовать стратегию разделения, чтобы воспользоваться соответствующими выгодами.

Примерами стратегии передачи совокупного риска проекта и совместного владения им могут служить, среди прочего, создание бизнес-структуры для сотрудничества, в рамках которой покупатель и продавец делят между собой совокупный риск проекта, организацию совместного предприятия или специализированной компании, или передачу по субподряду главных элементов проекта.

Снижение / увеличение. Данные стратегии связаны с изменением уровня совокупного риска проекта с целью повышения вероятности достижения целей проекта. Стратегия снижения применяется в случаях, когда совокупный риск проекта является негативным, а стратегия усиления – позитивным.

Примерами стратегии снижения или увеличения могут служить пересмотр планов проекта, изменение содержания и границ проекта, изменение приоритета проекта, изменение распределения ресурсов, корректировка сроков поставки и т. п.

Принятие. В случаях, когда применение стратегии проактивных мер реагирования на риски не представляется возможной, организация может принять решение о продолжении осуществления проекта по действующему плану даже в том случае, когда совокупный риск проекта выходит за рамки согласованных порогов.

Осуществление реагирования на риски

Осуществление реагирования на риски – это процесс выполнения согласованных планов реагирования на риски.

Входы, инструменты и методы, а также выходы данного процесса показаны на рисунке 4.6.

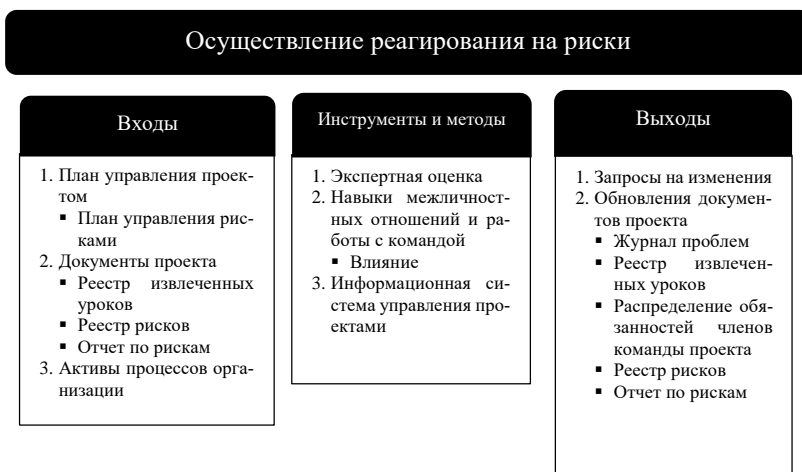


Рисунок 4.6 - Осуществление реагирования на риски: входы, инструменты и методы, выходы

4.6. МОНИТОРИНГ РИСКОВ

Мониторинг рисков – это процесс мониторинга выполнения согласованных планов реагирования на риски, отслеживания идентифицированных рисков, выявления и анализа новых рисков и оценки результативности процесса управления рисками на протяжении всего проекта.

Входы, инструменты и методы, а также выходы данного процесса показаны на рисунке 4.7.

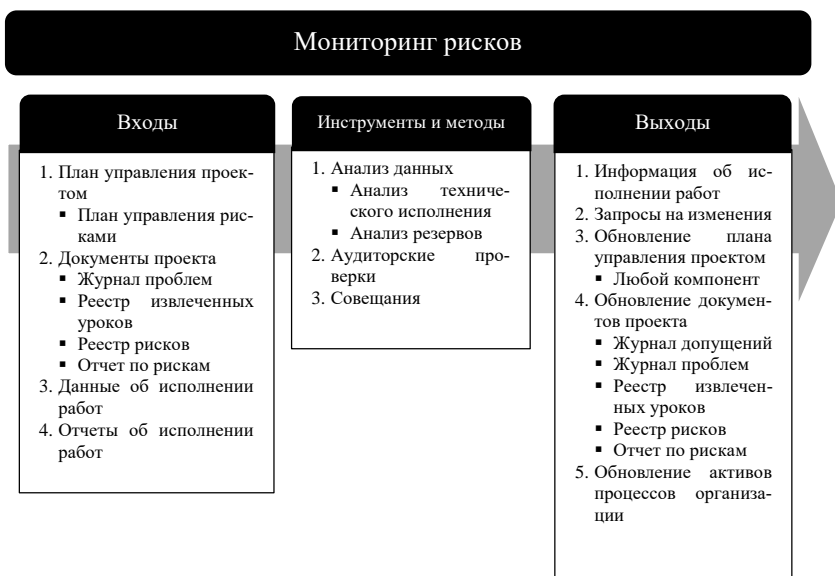


Рисунок 4.7 - Мониторинг рисков: входы, инструменты и методы, выходы

Чтобы обеспечить информированность команды проекта и ключевых заинтересованных сторон о текущем уровне подверженности риску, необходимо с помощью процесса мониторинга рисков осуществлять постоянный мони-

торинг хода работ по проекту для выявления новых, изменившихся или устаревших индивидуальных рисков проекта, а также изменений в уровне совокупного риска проекта.

В процессе мониторинга рисков создаваемая в ходе проекта информация об исполнении используется с целью:

- ✓ подтвердить результативность осуществления реагирования на риски;
- ✓ выявить изменение уровня совокупного риска проекта;
- ✓ выявить изменение идентифицированных индивидуальных рисков проекта;
- ✓ выявить появление нового индивидуального риска проекта;
- ✓ подтвердить правильность прежнего подхода к управлению рисками;
- ✓ подтвердить действительность прежних допущений для проекта;
- ✓ подтвердить исполнение политики и процедур по управлению рисками;
- ✓ выявить наличие необходимости изменения резерва в связи с возможными потерями по стоимости и расписанию;
- ✓ подтвердить правильность стратегии проекта.

ВЫВОДЫ

По РМВОК: риск проекта – это неопределенное событие или условие, которое в случае возникновения имеет воздействие (позитивное или негативное) по меньшей мере, на одну из целей проекта, например сроки, стоимость, содержание или качество.

Под неопределенностью предлагается понимать состояние объективных условий, в которых проект принимается

к исполнению, не позволяющее предвидеть последствия решений в силу неточности и неполноты доступной информации.

Управление рисками проекта включает в себя процессы, связанные с осуществлением планирования управления рисками, идентификацией, анализом, планированием реагирования, осуществлением реагирования, а также с мониторингом рисков в проекте.

Целями управления рисками проекта являются повышение вероятности возникновения и/или усиление воздействия позитивных рисков и снижение вероятности возникновения и/или ослабление воздействия негативных рисков с целью максимального повышения вероятности успешного завершения проекта.

Процесс планирования управления рисками должен начинаться сразу после появления замысла проекта, и завершаться уже на ранних стадиях проекта.

Идентификация рисков – это выявление рисков, способных повлиять на проект, и документальное оформление их характеристик. Это итеративный процесс, который периодически повторяется на всем протяжении проекта, поскольку в рамках его жизненного цикла могут обнаруживаться новые риски.

В реестр рисков вносятся подробные сведения об идентифицированных индивидуальных рисках проекта. Результаты качественного анализа рисков, планирования реагирования на риски, осуществления реагирования на риски и мониторинга рисков вносятся в реестр рисков по мере проведения указанных процессов на всем протяжении проекта.

Качественный анализ рисков — это процесс расстановки приоритетов в отношении индивидуальных рисков проекта для дальнейшего анализа или действий, выполняемый путем оценки вероятности возникновения и воздействия рисков, а также других характеристик.

Количественный анализ рисков — это процесс численного анализа совокупного воздействия идентифицированных индивидуальных рисков проекта и других источников неопределенности на цели проекта в целом.

Планирование реагирования на риски – это процесс разработки вариантов, выбора стратегий и согласования действий относительно подверженности совокупному риску проекта, а также относительно индивидуальных рисков проекта.

В работе с угрозами имеется пять альтернативных стратегий - эскалация, уклонение от риска, передача риска, стратегия снижения уровня риска, принятие риска.

В работе с благоприятными возможностями имеется пять альтернативных стратегий – эскалация, стратегия использования, разделение риска, стратегия увеличения, принятие риска.

Мониторинг рисков – это процесс мониторинга выполнения согласованных планов реагирования на риски, отслеживания идентифицированных рисков, выявления и анализа новых рисков и оценки результативности процесса управления рисками на протяжении всего проекта.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Риск проекта

Управление рисками проекта

Неопределенность

Иерархическая структура рисков

Итеративный процесс

Мозговой штурм

Метод Дельфи

Мониторинг рисков

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что представляет собой риск проекта по определению PMBOK?
2. Назовите цели управления рисками проекта.
3. Назовите процессы управления рисками проекта.
4. Что представляет собой индивидуальный риск проекта.
5. Что собой представляет иерархическая структура рисков?
6. В чем заключается идентификация рисков проекта?
7. Назовите методы сбора данных, которые могут использоваться в процессе идентификации рисков проекта. Дайте им характеристику.
8. В чем состоит качественный анализ рисков проекта?
9. В чем сущность планирования реагирования на риски.
10. Какие альтернативные стратегии рассматриваются в работе с благоприятными возможностями?

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

1. PMBOK – это...

- а) Британский стандарт управления проектами, штаб-квартира в Великобритании;
- б) стандарт Project Management Institute, Института управления проектами, штаб-квартира в США;
- в) стандарт IPMA, Международной ассоциации по управлению проектами, штаб-квартира в Нидерландах.

2. Выходы процесса – это

- а) документы или документированные показатели, являющиеся результатом процесса;
- б) документы или документированные показатели, согласно которым процесс исполняется;
- в) механизмы, по которым вход преобразуется в выход.

3. Данный метод позволяет провести анализ проекта с точки зрения каждого из аспектов: сильных и слабых сторон, благоприятных возможностей и угроз. Это _____.

4. Риски продолжают возникать на всем протяжении осуществления проекта, поэтому процессы управления рисками проекта должны осуществляться итеративно.

Да

Нет

5. Данный анализ рисков включает в себя расстановку рангов для идентифицированных рисков, это

- а) качественный анализ риска;
- б) количественный анализ риска.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анализ и управление рисками организации: учеб. пособие / Н.А. Рыхтикова. – 3-е изд.– М.: ИНФРА-М, 2018. – 248 с.
2. Антонов, Г.Д. Управление рисками организации: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. - М.: Инфра-М, 2019. – 464 с.
3. Базисная система риск-менеджмент организаций реального сектора экономики: Монография / Д.В. Соколов, А.В. Барчуков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 125 с.
4. Бакурова Т.М. Формирование понятия «Риск» и «Неопределенность» при подготовке будущих экономистов-математиков // Вестник Елецкого государственного университета им. И.А. Бунина. Вып. 27: Серия «Педагогика» (История и теория математического образования), 2010. - 284 с.
5. Бузько И.Р. Экономический риск (методы анализа, оценки и ограничения). – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1996. – 331 с.
6. Бузько И.Р. Экономический риск и инновационной деятельностью предприятия / И.Р. Бузько, И.М. Трунина, Д.М. Загирняк. Киев: ИСМО, 1996. - 135 с.
7. Бузько И.Р., Третьяк В.В. Рисковая ситуация как следствие нестабильности экономической среды // Прометей: региональный сборник научных трудов по экономике. – Донецк: Юго-Восток. – 2001. – С. 18-23.
8. ГОСТ Р 51901.23–2012 «Менеджмент риска. Реестр риска. Руководство по оценке риска опасных событий для включения в реестр риска».
9. Гулькин П. Венчурный капитал - Формат доступа: <https://www.cfin.ru/investor/venture.shtml>.
10. Механизм комплексной оценки и управления рисками предприятий промышленности: Монография / М.Р. Дзагоева, А.Р. Цховребов, Л.Э. Комаева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 120 с.

11. Оптимальная бизнес-модель: Четыре инструмента управления рисками / Гиротра К. - М.: Альпина Пабли., 2016. - 216 с.

12. Проектирование систем управления рисками хозяйствующих субъектов: учеб. пособие / В.И. Авдийский, В.М. Безденежных, А.В. Дадалко, В.В. Земсков, Н.Г. Синявский. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 203 с.

13. Развитие организации на основе риск-менеджмента: теория, методология и практика: Монография / Н.В. Капустина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 178 с.

14. Силютина О.В. Хозяйственный риск: сущность и экономическое содержание // Сегодня и завтра Российской экономики. 2011.- №34. - С.33-36.

15. Третьяк В.В. Рисковая деятельность предприятий в системе рыночных отношений // Вісник Східноукраїнського державного університету. – Луганськ: СУДУ. - 1997. - № 3 (7). - С. 65-67.

16. Третьяк В.В. Управление ресурсами предприятия как один из способов ограничения риска // Вісник Східноукраїнського державного університету. - Луганськ: СУДУ. - 1998. - № 5 (15).- С. 111-114.

17. Третьяк В.В. Предпринимательские риски и их классификация // Бизнес-информ. -1998. - № 6.- С.86-88.

18. Третьяк В.В. Управление рисковой ситуацией в условиях рыночных отношений // Вісник Східноукраїнського державного університету. - Луганськ: СУДУ. - 1999. - № 5 (20).- С. 251-256.

19. Третьяк В.В. Управление риском с точки зрения процесса формирования управленческого решения // Вісник Східноукраїнського державного університету, Луганськ: СУДУ. – 2000. - №1 (1). - С. 191-195.

20. Третьяк В.В. Методы ограничения экономического риска в деятельности предприятия // Вісник Східноукраїнського державного університету, Луганськ: СУДУ. –2000. - №5 (27). – С. 191-196.

21. Третьяк В.В., Рахманная И.А. Основные направления ограничения экономического риска в деятельности предприятий // Вісник Східноукраїнського державного університету, Луганськ: СУДУ. – 2001. – №2 (46). – С.200-204.

22. Третьяк В.В., Никитина И.А. Рисковые ситуации: условия возникновения, особенности и основные элементы // Ученые записки Международного банковского института. – 2021. - №4 (38). – С. 114-123.

23. Третьяк В.В., Никитина И.А. Система управления рисковой ситуацией как основа обеспечения экономической безопасности предприятия // Ученые записки Международного банковского института. – 2022. - №1 (39). – С. 120-128.

24. Управление рисками организации: Учебное пособие / Г.Д. Антонов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 153 с.

25. Управление рисками предприятия: учеб. пособие / В.Н. Уродовских. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2018. – 168 с.

26. Управление рисками в рамках основ нормативного регулирования. – Европейская экономическая комиссия Организации Объединенных Наций, Нью Йорк и Женева, 2014 - 126 с. - Формат доступа: https://unece.org/DAM/trade/Publications/WP6_ECE_TRADE_390R.pdf.

27. Управление рисками в условиях финансовой нестабильности / Домашенко Д. В., Финогенова Ю. Ю. - М.: Магистр, ИНФРА-М Издательский Дом, 2015. - 240 с.

28. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). : Project Management Institute, 2021.