**Содержание:**

# Введение…………………..

## Глава 1 Пожелания наемного менеджера Хазик…………..

* 1. Менеджерские риски……………….

1.2 Изменение правил собственником……………………..

1.3 Нарушение нематериальных обязательств…………….

1.4 Нарушение компенсационного пакета…………………

1.5 Изменение требований к результату…………………….

1.6 Потеря мотивации………………………………..

1.7 Потеря значимости……………………………………..

1.8 Совершенство в рамках масштабов…………………….

Глава 2 Функции, задачи и инструменты управления рисками……..

2.1 Понятие управления………………………

* 1. Понятие потери……………………………
  2. Функции риск-менеджмента……………..
  3. Понятие управление риском……………..
  4. Классификация функций финансового управления…..

## Глава 3 Риски в управленческих

решениях………….

3.1 Критерии оценки вариантов решений………

* 1. Задача…………………….
  2. Оценка комплексного риска…………
  3. Деление риска………………..
  4. Задача…………………
  5. Страхование риска………….

[1] Статья из журнала «Рисковый спектр комерческих организаций» Название статьи «Риск-менеджмент – благородное дело»…………

* 1. Выявление рисков…………….
  2. Оценка и анализ рисков………….
  3. Снижение рисков…………………
  4. Контроль и корректировака…………..

## Выводы………………………

Список использованной литературы…………..

ВВЕДЕНИЕ

*«Кто не рискует,*

*тот не пьет шампанского».*

Все-таки очень удивительная страна – Россия. Но еще более удивительный народ – россияне. Просто удивительна и психология русского человека. Он способен сколько угодно слушать истории о механизмах откровенного обмана, выражать сочувствие потерпевшим, осуждать мошенников, но при этом использует первую же возможность для того, чтобы самому оказаться обманутым. Всем известно, сколько гнева россияне излили на голову Мавродин, и, тем не менее, сделали его своим избранником в высший законодательный орган страны, предоставили право личной неприкосновенности.

В конце концов, когда человек рискует собственными деньгами – это его личное дело. Ущерб понесет он сам. Совсем иное дело, когда деньгами рискует руководитель фирмы, менеджер. Здесь под удар ставятся интересы многих заинтересованных сторон – руководства фирмы, ее акционеров, местных органов власти, налоговых органов, государства и т.д. Размеры опасности неизмеримо возрастают и, естественно, мера ответственности тоже.

Бизнес всегда связан с риском. При этом наибольшую прибыль, как правило, приносят рыночные операции с повышенным риском. Однако во всем нужна мера. Риск обязательно должен быть рассчитан до максимально допустимого предела. Как известно, все рыночные оценки носят вероятностный, многовариантный характер. Ошибка, просчеты – вещь обычная, поскольку все предусмотреть нельзя. Важно оплошностей не повторять, постоянно корректировать систему действий с позиций максимума прибыли. Менеджер всегда должен предусматривать дополнительные возможности для смягчения крутых поворотов на рынке. Главная цель менеджмента, особенно для условий сегодняшней России, добиться, чтобы при самом худшем раскладе речь могла идти только о некотором уменьшении прибыли, но ни в коем случае не стоял вопрос о возможности существования самого предприятия. Опыт не только российских, но и западных компаний убеждает, что банкротства почти всегда связаны с грубыми просчетами в менеджменте. Отсюда особое внимание командиры бизнеса призваны уделять постоянному совершенствованию управления риском – риск-менеджменту.

Главные задачи менеджера в этой области общеизвестны: обнаружить область повышенного риска, оценить его степень, разработать и принять заблаговременные меры, а если ущерб уже имеет место, то и способы возмещения ущерба. Распознавание, оценка, контроль рисковых ситуаций позволяют избежать многих потерь.

Риск в бизнесе выступает как сама сущность менеджмента. Не рискующий менеджер вряд ли чего-либо положительного добьется, хотя его подчиненные, возможно, будут чувствовать себя спокойнее. Ни один менеджер не в состоянии устранить риск полностью, но за счет выявления сферы повышенной опасности, точного ее измерения, оценки допустимого уровня риска, осуществления необходимых контрольных процедур хороший менеджер всегда способен владеть ситуацией.

Повышенный риск имеет место в различных обстоятельствах: при принятом неправильном управленческом решении, при неудовлетворительно выполненном подчиненным задании, при неудачном выборе исполнителя, при ошибках в оценке объема продаж продуктов, при отказе руководства фирмы принять обоснованные предложения менеджера и т.д. Иными словами, с рисками связаны буквально все решения или хозяйственные акции менеджера. Искусство последнего заключается в балансировании уровней рисков и потенциальной выгоды, что и составляет существо управления рисками. Менеджер взвешивает положительные и отрицательные стороны действия и оценивает возможные последствия: насколько приемлем риск или он превалирует в сравнении с потенциальной выгодой. Если реально проанализировать все возможные последствия конкретного решения и на этой основе выявить весь шлейф благоприятных и неблагоприятных исходов, то почти всегда риск можно свести к минимуму.

В большинстве работ, посвященных управлению рисками в бизнесе, основное внимание уделяется анализу механизма риска, его распознавания, форм и методов защиты от возможных потерь и т.д. Но компания может иметь прочное финансовое положение, немалые резервные фонды и, тем не менее, оказаться на гране банкротства, если имеющимися денежными ресурсами плохо управляют менеджеры, если сотрудники компании недостаточно квалифицированны, чтобы вовремя и полностью реализовать намеченное, если в этой компании не налажено хорошо планирование, особенно перспективное, стратегическое, если не используются в полной мере возможности антикризисного управления, в частности средства защиты от рисков, иными словами, если в полной мере не используются все потенциалы современного риск-менеджмента, применяемого с учетом специфических условий российской экономики. Поэтому затронутые выше вопросы нашли адекватное отражение в предлагаемой работе.

**Глава 1. Пожелания наемного менеджера.**

Безусловно, процесс сближения отечественной и западной практики формализации отношений менеджеров и собственников уже пошел. Но сделаны лишь первые шаги. Стороны пока еще только учатся фиксировать свои пожелания и накладывать на себя ограничения. Например, основными пожеланиями менеджеров к собственнику могут быть:

* свобода действий и самостоятельность;
* доверие; ХАЗИК
* прозрачность и ясность условий работы;
* гарантии соблюдения письменных и устных договоренностей;
* контракт, детализирующий условия работы и всех взаимоотношений;
* четкая фиксация желаемого результата.

В бурные времена перехода к рыночной экономике любые «островки стабильности», где бизнес расширяется, зарплата повышается и стабильно выплачивается, не без оснований казались пределом мечты наемных работников. Поэтому с их стороны владельцы ни малейшего давления с целью защиты своих интересов не ощущали. Ибо неизвестно, где есть еще столь привлекательное рабочее место, а очередь за воротами – вон она… Время шло, рынок навел определенный порядок. Первыми последствиями информационной прозрачности и наличия информации типа «кто is who» ощутили наиболее квалифицированные и динамичные сотрудники, осознавшие свою ценность.

Однако в целом отечественный бизнес только начал осознавать ценность менеджерских талантов и креативной мысли. Пока лишь отдельным менеджерам удается добиться сколь-нибудь внятной письменной фиксации договоренностей с собственниками. Если же договоренности не зафиксированы в достаточно ясной форме, то собственник по собственному желанию может менять правела игры.

Разумеется, при этом часто проявляется следующая тенденция: любые деловые взаимоотношения, в которых одна сторона имеет возможность диктовать условия другой, не отличаются стабильностью. Особенно ценные кадры будут пытаться перекупить, и если принять превентивных мер, рано или поздно эта купля-продажа совершится. Но российский собственник в своей массе еще не убедился в этом на собственном опыте, а значит, не осознал необходимость учета этого обстоятельства

Однако топ-менеджеры и сами не очень активно стремятся к цивилизованной практике. Так, по мнению С. Лихарева, директора по проектам в СНГ «Полден Телеком», топ-менеджеры «должны формулировать, прозрачные требования к своей работе, требовать их закрепления в контрактах с владельцами бизнеса и таким образом воспитывать их».

**1.1 Менеджерские риски.**

В бурный переходный период от плановой к рыночной экономике «пробойная сила», связи и деньги предпренимателей-собственников были гораздо актуальнее талантов менеджеров. Поэтому для отечественных менеджеров есть определенные группы рисков, которые они должны осознавать особенно отчетливо.

***1.2****.Изменение правил собственником.* Как отмечают многие отечественные специалисты, менеджеры рискуют оказаться в «безконтрактном кризисе». Это означает существенное изменение правил игры со стороны собственника, причем без всякой компенсации. Оно может касаться как морально, так и материальной стороны договоренностей. Кроме того, собственник может изменять критерии успешности работы менеджера.

***1.3****. Нарушение нематериальных обязательств.* «Чаще всего топ-менеджер попадает в ситуацию потери матевации, когда реально покушаются на некоторые его права и полномочий. Например, когда изначально ему были предоставлены определенные полномочия, которые потом начинают забираться. Когда реально изменяются правила игры. Любое ограничение может вызвать потерю мотивации», - говорит директор по тренинговым программам компании «Бест-тренинг» М. Кукушкин.

«Частая ситуация – после года или двух работы появиться некоторая усталость от недовыполненных обязательств со стороны работодателя. Когда люди не получают то, на что шли, причем часто не в материальном, а в моральном смысле», - комментирует этот тип ситуации А. Шторх, вице-президент, директор департамента по связям с общественностью ЗАО «Управляющая компания “Группа МДМ”».

***1.4****. Нарушение компенсационного пакета.* Зачастую неотъемлемой частью всех договоренностей может являться некоторый пакет: машина, медицинская страховка, столько-то дней к отпуску, мобильный телефон и пр. Некоторым отечественным собственникам свойственно очень вольно трактовать подобные договоренности. В этом случае не пересчитанные в деньги пункты компенсационного пакета могут «исчезать», и это тревожный звонок для топ-менеджера. Для того чтобы избежать подобных ситуаций, лучше всего это отражать в контракте.

***1.5.*** *Изменение требований к результату.* Есть нормальное изменение обстановки в динамичной жизни в бизнесе, и в любом случае требования к успешной работе менеджера могут изменяться. Но есть и просто расширение круга обязанностей, предъявление качественно иных требований без малейшего изменения в компенсационном пакете. Например, менеджер приглашается, чтобы какое-то направление в бизнесе перестало приносить большие убытки. Через некоторое время собственник заявляет: ты плохо работаешь, почему у тебя такая маленькая прибыль? Следующее заявление: ты плохо работаешь, у нас этот бизнес, конечно, приносит прибыль, но почему-то здесь мы не являемся лидером рынка.

Поэтому полезно зафиксировать поставленные цели на какой-то обозримый период и периодически обсуждать их вместе с компенсационным пакетом. Это не означает, что зарплата менеджера должна непрерывно и беспредельно повышаться, но наличие формата для регулярного обсуждения – весьма взаимополезная практика.

Если же менеджеру удается добиться от владельца внятной фиксации его пожеланий, то после этого следует оценить свои возможности и способности решить эту задачу.

***1.6****. Потеря мотивации.* Ситуация снижения мотивации встречалась у многих успешных менеджеров, сделавших себя на преодолении шока 1998 г. Попав в относительно стабильную ситуацию, многие из них начинают испытывать чувство неудовлетворенности. До 1998 г. был интересный период стремительного роста, новые ситуации, относительно простые условия вхождения в растущий рынок, развитие. В то время многим удалось заложить фундамент и начать формирование технологий своей работы. Потом наступил шок. Начался авральный период, когда все нужно было переосмыслить и многое сделать заново. Первое несколько месяцев – процесс переосмысления и выживания (бизнеса, структуры, сохранения доли рынка), затем захватывающий этап выхода на новые рубежи.

Постепенно все стабилизируются. Вначале менеджер, конечно, доволен: он создал механизм, который работает без сбоев, все развивается нормально, цифры, которые были заложены, достигаются. Но одновременно менеджер начинает осознавать, что это понятная и выверенная, она применима к этому рынку, который, в свою очередь, тоже предсказуем. Тренд у рынка позитивный, и его задача – сохранить свою долю в рынке. Потом думающий менеджер понимает, где предел: рынок не резиновый, есть конкуренты, есть определенный ресурс решений. В этот момент наступает скука и начинается потеря мотивации. Кроме того, хорошо отлаженный механизм создает ощущение, что от самого менеджера, в сущности, не так уж много и зависит.

***1.7****. Потеря значимости.* Восприятие собственников своей компании как системы с большим запасом прочности может влиять и на отношение собственника к конкурентным наемным менеджерам. Когда фирма находиться в стадии «героической борьбы» и становления бизнеса, все ближайшие наемные топ-менеджеры воспринимаются как незаменимые соратники и сподвижники. До стадии расцвета и стабилизации организации требуется много творчества, пионерных решений, умения решать и брать на себя ответственность. По мере формирования технологий и механизмов собственник может прийти к выводу: присутствие в компании того или иного менеджера, строго говоря, уже ничего не определяет. В этой ситуации у него может появиться идея «задвинуть» и даже заменить большинство топ-менеджеров. Прежние соратники стоят дороже, они видят в лидере пусть неординарного и масштабного, но «земного» человека, со своими сильными и слабыми сторонами. Для новых он «полубог», счастье просто поговорить с ним. А собственник и должен быть как царь на троне, недосягаем, велик и непогрешим. Новые, они вообще менее требовательные и более «голодные», а посему значительно более удобный и т.д. Формальные причины «задвигания в угол» и устранения прежних соратников, естественно, будут другие, если вообще собственник станет затруднять себя какими бы то было объяснениями. ХАЗИК

Известен постулат: «Опираться можно на то, что способно оказывать сопротивление». Но когда наступает некоторая стабилизация, очень многим начинает казаться: теперь-то механизм работает, и можно себе позволить поработать с более покладистыми. Работать-то, конечно, можно – пока бизнес не окажется в серьезном кризисе. Конструктивный менеджер должен быть «разумным параноиком» и всегда помнить о принципиальном различии между собой и собственником, а, следовательно, предвидеть подобное развитие ситуации.

**1.8.** «*Совершенство в рамках масштабов».* Зачастую знания и навыки топ-менеджера по качеству становятся близкими к совершенству в масштабах конкретного рынка (так называемое совершенство в рамках масштабов). Улучшать свои знания и навыки можно по многим направлениям, но реальная работа этого требует. Возникает положение, когда «дальше расти некуда», не видно новых профессиональных вершин, к которым нужно стремиться.

С одной стороны, желанное для многих состояние, и на этом менеджер может остановиться. Он все знает и умеет, минимален риск крупных неудач. Но, с другой стороны, если потенциал роста еще достаточно велик. А окружающая среда не дает возможности реализовать его, то нарастает ощущение внутренней неудовлетворенности.

Сложно сказать, для кого эти риски больше: для топ-менеджеров или для менеджеров среднего звена. У первых больше возможностей разнообразить свою деятельность, чем у вторых, где более реально достижение предела внутри определенной специальности, а вырасти до руководителя следующего уровня человек в силу каких-то причин не может.

Однако есть также ограничения карьерных возможностей топ-менеджера, обусловленные тем, что существует сравнительно небольшое количество компаний, которым «по плечу» нанять специалиста высокого уровня. В этом смысле положение «топов» – особенное. Конечно, нельзя сказать, что менеджера среднего звена всегда есть масса вариантов сменить работу. Но на уровне топ-менеджмента выбор может быть ограничен еще и физически – количеством крупных компаний, в которых предусмотрена позиция соответствующего уровня.

**Глава 2. Функции, задачи и инструменты управления рисками.**

**2.1** Управление – это неотъемлемая часть любой сознательной деятельности. Оно состоит из процессов формирования цели, принятия решений, планирования, организации, лидерства и контроля за всеми видами используемых ресурсов. Управление в бизнесе имеет специфические цели: рост совокупного благосостояния владельцев фирмы, ее прибыли, развитие, служение обществу, выполнение правительственных заданий и др. На разных этапах жизненного цикла фирмы могут иметь комбинированные цели, представляющие собой различные сочетания перечисленных и некоторых других целей. Существует особая, постоянная цель фирмы, без достижения которой других целей достичь невозможно, - выживание. Причем причиной ликвидации фирмы могут быть самые разные обстоятельства, как случайный, так и сознательно созданные. Управление в бизнесе, большом или малом, - это комплексная деятельность, состоящая из согласованного выполнения функций.

В последние десятилетия управление рисками стали считать не только самостоятельной функцией, но и функцией, значение которой постоянно и быстро растет. Управление рисками, или риск-менеджмент, - это та часть деятельности руководителей фирмы, которая направлена на экономически эффективную защиту фирмы от нежелательных сознательных и случайных обстоятельств, в конечном счете, наносящих материальный ущерб фирме. Управление рисками, как и всякая управленческая деятельность, имеет логический аспект (принятия решений) и свою процедуру. Теоретически сущность риск-менеджмента состоит в приложении концепций общего управления к специфической области деятельности. *Соответственно управление рисками можно определить как процесс выработки и осуществления решений, которые минимизируют широкий спектр влияния случайных или запрограммированных событий, в конечном счете, наносящих существенный материальный ущерб фирме.*

Еще один из самых первых теоретиков управления французский инженер Анри Файоль перечислил базовые управленческие функции.

Сегодня, как уже отмечалось ранее, значение одной из них – функции обеспечения безопасности – все более растет, а сама функция трансформируется в функцию управления не столько безопасностью, сколько опасностью и возможностями неблагоприятного развития событий. Дело в том, что по сравнению с началом века темпы изменений и масштабы потерь возросли настолько, что стало важным «тренировать» организацию на общую предусмотрительность и способность и способность выживать. Это стало даже более важным, чем наращивать просто, отрабатывать и компенсировать негативные фактические события. В современных условиях зачастую жизненно важно обнаружить рост вероятности таких событий на ранних этапах их зарождения, ибо незамеченный переход через различные критические точки не возврата может означать для риск-менеджера и высшего руководства фирмы переход на этап не просто управления неблагоприятной ситуацией, а сразу на этап сокращения потерь при банкротстве.

Возможности маневрировать при управлении риском велики, и эту проблему мы рассмотрим ниже. Управление рисками, или риск-менеджмент, может быть определено как деятельность по диагностике, идентификации, измерению и целенаправленному влиянию на уменьшение потенциальных потерь коммерческой организации. Здесь важны все составляющие этого процесса, ибо по мере усложнения материальной и социальной среде, в которой человек вынужден вести, свой бизнес, растет ощущение большей вероятности потерь, а для деловой активности вредны и недооценка рисков, и их переоценка. Если опасность ощущается, как слишком большая, то предприниматели не входят в бизнес, не ведут производства, не создают рабочих мест упускают потенциальный доход. Если же возможность потерь игнорируется или занижается, то это может привести к убыткам, потере бизнеса (банкротству), цепи неплатежей, снижению деловой активности, сокращению занятости. Иначе говоря, отношение разное – последствия одинаковы. Это дает основание говорить об однородности риска с точки зрения управления. Риск-менеджмент позволяет не только снизить потери, если они произойдут, но и более эффективно вести бизнес. Освобожденная от излишних опасений коммерческая организация (фирма) может более агрессивно и экономично осуществлять нормальную работу. Кроме того, качество принятия управленческих решений, например, по новым инвестициям, освоению новой продукции, входу на новый сектор рынка и т.д. может повыситься, если рисковая обстановка этих решений и их альтернатива будут оценены заранее. Таким образом, управление рисками в условиях современной рыночной экономики затрагивает жизненно важные аспекты любой экономически активной целостность единицы.

«Общение» с риском не зависит от желания руководителей: если они будут игнорировать риски, это будет означать, что они принимают риски на уровне их естественной вероятности; если же будут вести себя активно, вероятность наступления нежелательных событий можно снизить. Вопрос еще в том, какова стоимость этого снижения, сколько стоит та стабильность и дополнительная экономическая эффективность, к которым в принципе ведет рассматриваемая деятельность. Управление этой сферой, как и любое управление, в большинстве случаев должно быть экономически эффективным, т.е. ориентированным на получение желательных результатов на приемлемом уровне издержек. При этом следует отличать нормальную управленческую работу по риск-менеджменту от управления в экстремальных ситуациях. Во втором случае вопрос об экономической эффективности зачастую уходит на задний план, уступая место решениям о жизни и смерти.

Риск существует там, где есть неопределенность будущего, т.е. практически везде. Поскольку нежелательные последствия риска сопровождают бизнес всегда, то индивидуумы, группы, сообщества, организации и т.д. создали довольно много методов работы с рисками, т.е. работы по уменьшению потерь.

**2.2.** Потери – это постоянный факт жизни вообще и жизни коммерческих организаций (бизнеса) в частности. Всякий, кто предпринимает какое-либо активное действие, неизбежно встречается с экспозициями возможных потерь имущества, дохода, средств на возмещение ущерба другим людям и организациям, здоровья и даже самой жизни. Любое предпринимательство – это, в сущности, игра на соотношении рисков и соответствующих потенциальных благ, прибыли и риска. Чистая предпринимательская прибыль – это, в конечном счете, и есть компенсация риска, на который чаще всего сознательно, а иногда и неосознанно идет предприниматель.

Область знаний и деятельности, противостоящая потерям – и есть управление рисками, или риск-менеджмент. Цель этой деятельности состоит в том, чтобы рационально минимизировать разрушительные последствия потерь.

**2.3.** Функции риск-менеджмента определяют по-разному. В специальной литературе встречаются «узкие» определения этой деятельности как части управления программой страхования фирмы от имущественных, персональных рисков и рисков ответственности. Наша точка зрения более близка к «широкому» определению риск-менеджмента, поскольку управление коммерческой организацией включает не только материальную и финансовую составляющие, но и широкий спектр задач социального, экономического, психологического характера. В то же время риск-менеджмент – это одна из специализированных функций управления, которая стала осознаваться как таковая по мере усложнения деловой среды, усиления конкуренции, усиления турбулентности экономики, увеличения масштабности потерь в случае наступления чрезвычайных непредвиденных ситуаций и появления технических средств наблюдения, обработки данных и мониторинг рисков. Во времена автора функционального подхода в управлении Анри Файоля, риски относились в основном к таким сферам, где господствовало традиционное страхование. Финансовые потери в те времена бывали очень значительными, но к концу XX в. эти масштабы и стоимость страхования стали настолько велики, что постоянная работа особых профессионалов стала экономически оправданной. Это привело к тому, что в самой середине века, в 1950 г., с возникновением профессиональной Ассоциации риск-менеджеров – эта профессия была признана, и связанную с нею работу теоретики стали выделять в отдельную функцию управления.

Итак, управление риском – это одна из функций управления. Как и прочие функции, она должна обеспечивать движение организации к ее систематизирующим целям. Вопрос о целях коммерческой организации обсуждается уже около полутора веков, и до сих пор не утратил своей содержательности и некоторой спорности. Дело в том, что различные цели фирмы (прибыль, рост, служение обществу, максимизация богатства, благосостояния акционеров, текущая рыночная стоимость фирмы и т.д.) независимо и их значение для фирмы изменяется в зависимости от того, на каком этапе жизненного цикла находится фирма или продукция. В целях данного исследования нам наиболее близко следующее определение генеральной цели фирмы. Целью фирмы, в конечном счете, является устойчивый долгосрочный и гармоничный рост благосостояния сообщества, имеющего интересы в данной фирме. Для того чтобы на протяжении своей жизни регулярно достигать этой цели, коммерческая единица должна постоянно добиваться более приземленной цели, а именно выживать в столкновениях с потенциальными потерями. Кроме выживания руководство фирмы может ставить и задачу предотвращения разнообразных потерь, которые могут прерывать производственный процесс, замедлять рост, ослаблять финансовую мощь, снижать прибыли, уменьшать денежные притоки и т.д. Короче, риск-менеджмент занимает важное место в генеральном управлении, – минимизирует потери от совокупности опасностей, с которыми сталкивается коммерческая организация. ХАЗИК

В определениях и исследованиях сферу риск-менеджмента ограничивают только случайными потерями. Это исторически связано с тем, что данная сфера управленческой науки вышла из теории и практики страхования и техники производственной безопасности. Здесь имеют дело в основном с уже упоминавшимися чистыми рисками, при которых возможны только два исхода: потери и отсутствие потерь. Наилучшее, чего может добиться организация или физическое лицо при работе с чистым риском, - сохранить статус-кво. Это касается таких событий, как природные бедствия, технические аварии, заболевания персонала и защита от обвинений в суде. На наш взгляд, это устаревающий подход. В реалиях современности нельзя упускать такие выходящие за рамки «узкого» подхода явления и экспозиции, при которых возможны три исхода, а не два: потеря, выигрыш, отсутствие потери и выигрыша. Выигрыш – это «спекулятивный» риск. Многие риски в бизнесе являются именно спекулятивными. Весь бизнес на этой основе можно даже определить как деятельность по оценке и принятию рисков в надежде получить выигрыш. Продвижения новой или усовершенствованной продукции на рынок, снижение цены для привлечения новых покупателей, покупка или продажа финансовых инструментов и многое другое предприниматель делает именно в стремлении к выигрышу. Но ведь на этом деле можно и проиграть, причем проиграть, даже не совершив ошибки. Такова природа делового риска. Изменение экономических законов может быть неблагоприятным, непредсказуемым или ожидаемо благоприятным. Общеэкономическая или отраслевая рецессия и кризис могут оказаться для кого-то и выгодными. Тот, кто умеет чувствовать и диагностировать спекулятивный риск и готовится к потрясениям, в эпоху катаклизмов может не только выживать, но и преуспевать, способствуя тем самым выходу экономики из кризиса. Этот класс рисков вряд ли стоит исключать из сферы интереса и ответственности системы управления рисками в коммерческой организации.

Другая теоретическая крайность состоит в том, что сферу упомянутой ответственности включаются вообще все риски организации. Этот подход очевидно неправильный. Стратегические ошибки при принятии решений на высшем уровне управления организацией могут разрушить ее, но за них риск-менеджер как таковой отвечать не может. Хотя и здесь имеющиеся у него опыт и квалификация обнаружения и анализе опасностей могут пригодиться. Отсюда следует, что хотя риск-менеджер не является высшим руководителем организации, он находиться в первых рядах помощников высшего руководства.

Итак, современные организации в бизнесе нуждаются в управлении рисками всех типов, но риск-менеджмент не покрывает полностью ни одного из этих полей. Соотношение между множеством видов риска с точки зрения риск-менеджера показано нами на рис. 1. Вряд ли возможно эффективно управлять только чистыми и только спекулятивными рисками, они часть одного и того же – системы рисков, рискового профиля данной организации. Для принятия решения здесь нужно знать общую способность организации к выживанию в случае потерь, а также распределение ее активов по экспозициям всех видов риска. Функция управления риском чрезвычайно близка к комплексу функций финансового управления. Деятельность по финансовому управлению осуществляется в системах административного управления постоянно и функционально.

**Рис. 1 Соотношение между видами риска с точки зрения риск-менеджмента**

Чистые риски

Спекулятивные риски

**СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

Управляемые чистые риски,

входящие в программу

риск-менеджмента

Управляемые спекулятивные риски,

входящие в программу

риск-менеджмента

Пренебрегаемые риски (управляемые в принципе, но не входящие в программу

риск-менеджмента данной организации)

Неуправляемые в принципе, неосознанные или неизвестные риски

2.5.Современность влияет скорее на методологию и развитие технического обеспечения финансовой деятельности, чем на ее организацию. Поэтому классификация функций финансового управления почти во всех организациях приблизительно одна и та же.

1. Функции, ведущие к ликвидности: предсказание денежных потоков; поиск и мобилизация фондов извне; мобилизация и оптимизация внутренних фондов; управление внутренними денежными потоками.
2. Функции, ведущие к прибыльности: контроль за издержками; ценообразование; прогнозирование прибылей; измерение требуемой доходностей.
3. Интегрирующие управленческие функции: прогнозирование параметров внешней среды; управление рисками; оптимизация структуры активов и обязательств; разработка сценариев и вариантов реагирования на изменения, т.е. функция финансовой безопасности.

**Глава 3. Риски в управленческих решениях.**

* 1. **Критерии оценки вариантов решений.**

*«Не ошибается тот, кто ничего не делает ».*

ХАЗИК

Риск – это действие на удачу, в надежде на счастливый исход, угроза полной или частичной потери ресурсов или дохода, нормальная ситуация для менеджера в условиях неопределенности. Риск – количественная оценка неудачного исхода.

Риск классифицируют на несколько групп, выделяя наиболее вероятный, с точки зрения частоты появления, а также допустимый, критический и катастрофический, с точки зрения последствий. Обычные предпринимательские ситуации увязывают будущий риск и возможные доходы. Чем больше предполагаемые доходы, тем выше риск их реального получения.

Риска не следует избегать, его необходимо снижать до возможно более низкого уровня. «Если мы обречены, жить в условиях неопределенности, то, по крайней мере, можем не усугублять наши проблемы, притворяясь, что это не так» (Пол Хейне). Оценивая потери, следует выделить составляющие: материальные, финансовые, трудовые, временные, престижные, экологические.

Описание риска базируется на математической базе теории вероятностей и теории статистики. Основными понятиями при этом является вероятность, функции распределения, плотности вероятностей, математическое ожидание, дисперсия.

В практических ситуациях управления часто приходиться сталкиваться с необходимостью выбора стратегических решений в условиях неопределенности будущей внешней ситуации. Следствием этого может быть, что выбранная реализация технологии, состава оборудования или прочие подобные решения оказываются не самыми лучшим вариантом в условиях реальной обстановки. Конечно, для каждого варианта условий существует «свой» вариант управленческих действий, но как заранее предвидеть условия? Получается, что, принимая решение, управленческий работник только предполагает будущие условия. При выборе предпочтительного варианта управленческих действий в условиях неопределенности будущих условий можно основываться на различных критериях оценки вариантов. Сам выбор критерия оказывается управленческой проблемой. Возможными формами критерия являются:

* критерий Вальда (наибольшая осторожность) – выбирается стратегия, ориентированна на максимальный успех при появлении худшего варианта условий;
* критерий Сэвиджа (ожидание лучшего исхода) – выбирается стратегия, ориентированная на максимальный успех и предполагающая появление предпочтительных условий;
* критерий Лапласа (ориентация на максимум в среднем) – выбирается стратегия, дающая максимальный успех в среднем по всему набору возможных ситуаций;
* критерий «минимального сожаления» - выбирается стратегия, имеющая наименьшую разницу между оценками успеха по возможным ситуациям.

***3.2*** *Пример.* Выбор варианта действий при неопределенности будущих условий.

УСЛОВИЯ. Ваш телевизор испортился, но Вы предполагаете проявление одного из двух дефектов А с вероятностью 0,1 или Б с вероятностью 0,9. Если вы начнете ремонт и окажется, что имеет место дефект А, то успех вам гарантирован с вероятностью 0,5. При дефекте Б Вы достигнете успеха с вероятностью 0,3. Если позвать соседа, то в первой ситуации вероятность успеха равняется 0,1, а во второй – 0,9.

Как лучше поступить в этой ситуации? Самому браться за ремонт или звать соседа?

РЕШЕНИЕ. Составим таблицу вероятностных оценок по ситуации:

Дефект А (вероятность 0,1) Дефект Б (вероятность 0,9)

«Делаю сам» 0,5 0,3

«Делает сосед» 0,1 0,9

Вероятностная оценка успеха в ремонте для первого варианта действий равняется 0,1\*0,5+0,9\*0,3=0,32, для второго варианта действий – 0,1+0,9=1,0. Предпочтительный вариант действий теперь очевиден – вероятность успеха во втором варианте больше.

УСЛОЖНЕНИЕ УСЛОВИЙ. Рассмотрим предшествующую задачу с учетом затрат по вариантам действий. При личном успехе затраты можно оценить как нулевые. Неудача при самостоятельных ремонтных действиях оценивается в 100 руб. последующих затрат. Привлечение соседа к ремонту оценивается расходами в 50 руб. при успехе и 200 руб. при неудаче. Как лучше поступить?

При самостоятельных действиях математическое ожидания затрат равняется 0,32\*0+0,68\*100=68 руб. Привлечение соседа связано с затратами 0,82\*50+0,18\*200=77 руб. Лучшим вариантом оказывается опора на собственные силы – это меньше стоит.

Этот пример иллюстрирует изменение предпочтительного варианта действий в зависимости от вида выбираемой оценки для возможных вариантов.

**3.3 Оценка комплексного риска.**

При оценке риска конкретной ситуации необходимо учитывать совокупность влияющих факторов. Если они независимы, то общая оценка риска вычисляется как сумма частных оценок риска. Для каждого из оцениваемых событий состав учитываемых факторов специфичен и регламентируется нормативными инструкциями.

Например, риск аварии на предприятии учитывает следующие факторы: огонь (частная оценка риска для региона Европы 0,08), врыв (0,13), кражу (0,05), обвал (0,03), молнию (0,06), падение самолета (0,06), самовоспламенение (0,013), землетрясение (0,015), бурю (0,013), забастовку (0,03), наводнение (0,012). Поправка к средним значениям частных оценок применительно к конкретному предприятию базируются на наборе скидок и добавок. Например, для кражи это будут склонность местного населения к кражам, наличие привлекающего оборудования, условия складирования, используемая охрана. Для опасности пожара можно выделить поправки, основанные на наличии горючих материалов, на условиях складирования, наличии противопожарной системы, условиях электрообеспечения, характера проводимых работ. Общее снижение риска достигается за счет предварительных исследований, предупредительных экспертиз, периодичности проверок, применения систем защиты и сигнализации, использования систем автоматического контроля.

* 1. **Деление риска.**

«Деление риска» - это управленческие действия, направленные на сокращение неблагоприятного будущего риска. Наиболее явное выражение этих действий связано с решениями по управлению финансами. Рассмотрим это на числовых примерах. Пусть имеется возможность вложить некую сумму капитала через приобретения акций двух предприятий. У них одинаковые дивиденды – 2 руб. в год, но и одинаковый риск возможной неудачи получения нулевых доходов. Как распорядиться своими средствами?

***3.5.*** *Вариант 1*. Вложить средства в первое предприятие.

Средний доход в этом случае равен 2\*0,5+0\*0,5=1 руб./руб. в год.

Вероятность потери средств равняется 0,5.

*Вариант 2*. Вложить средства во второе предприятие.

Средний доход в этом случае равен 2\*0,5+0\*0,5=1 руб./руб. в год.

*Вариант 3.* Поделить средства между предприятиями.

Средний доход в этом случае равен 2\*(0,5\*0,5)+1\*(0,5\*0,5)+1\*(0,5\*0,5)+0\*(0,5\*0,5)=1 руб./руб. в год.

Вероятность потери средств равняется (оба предприятия не будут иметь прибыли) 0,5\*0,5=0,25.

В последнем варианте в два раза уменьшился риск полной потери средств, а средний доход оказывается одинаковым во всех вариантах.

В рассмотренном примере управление средствами фактически не влияло на средний будущий доход, поэтому, выбирая распределение средств, можно использовать в качестве оценки минимум риска потери средств.

* 1. **Страхование риска.**

*Откладывая дела на завтра, ты однажды*

*Упустишь золотую возможность, но, в ко-*

*нечном итоге, у тебя будет больше денег и*

*меньше огорчений.*

Страхование активно используется в рыночной экономике. В США, например, имеется более 6000 страховых компаний с активами более 2 трлн долл. Крупнейшие из них имеют активы более 100 млрд. долл. («Пруденшл оф Америка», «Метрополитен Лайф»). Однако страхование это не только резервирование дополнительных средств. Страхование обеспечивается системой мероприятий: организационных, экономических, профилактических. Каждый человек в отдельности и целые организации стремятся застраховать от возможных потерь в будущем.

По каждому из страхуемых объектов следует выделить страховую сумму:

* пожар – сумма вероятных убытков;
* авария автомобиля – сумма вероятных расходов на ремонт;
* порча груза – стоимость груза;
* кредит – возможные финансовые потери;
* имущество – стоимость имущества;
* качество работы сотрудников – возможные убытки от снижения качества;
* честность служащих – возможные материальные и моральные потери;
* договора – возможные потери от срыва обязательств;
* здоровье руководителей – потери фирмы от утраты интеллектуального вклада;
* здоровье работников – возможные расходы на лечение;
* цены на рынке – потери от колебания цен.
* и т.д.

**Риск-менеджмент – благородное дело.**

*Афторы статьи:(Олег Анисимов, Андрей Школин).*

Можно выделить три подхода к организации риск-менеджмента (РМ). Во-первых, управлением рисками в рамках своей компетенции могут заниматься подразделения компании. Например, в промышленной группе «Маир», по словам ее финансового директора Сергея Иванова, с текущим и комплексными рисками работает отдел планирования и анализа, а финансовыми рисками занимается отдел, управляющий денежными потоками. «Мы не выделяем управление рисками в отдельное подразделение, - утверждает Сергей Иванов, - потому что существующая модель работы себя оправдывает. Ведь главное – это адекватная оценка возможного риска и действия по его предупреждению или минимизации». Как рассказал журналу «Финанс.» Константин Марков, несколько иначе построена работа с рисками в его компании – управлением финансовыми, в том числе валютными и кредитными рисками, занимается казначейство, оно же отвечает за страхование собственности компании.

Второй подход можно назвать пассивным риск-менеджментом с привлечением внешних консультантов, которые проводят оценку рисков, готовят аналитический отчет со своими выводами и предложениями, выносимыми на уровень правления или совета директоров. При этом консультанты могут проанализировать риски как всей компании, так и отдельной сделки.

И наконец, компании применяют активный риск-менеджмент, при котором всю работу по снижению рисков координирует специально созданное подразделение. В зависимости от потребностей компании его глава может входить в правление и подчиняться непосредственно генеральному директору компании –или подчиняться одному из других ключевых менеджеров, например финансовому или коммерческому директору.

Подразделения по РМ обычно появляются в тех компаниях, где даже одно негативное событие может сильно повлиять на весь бизнес в целом. Яркий пример – «Аэрофлот», в котором кредитный риск после появления департамента риск-менеджмента сократился в два раза. «Просто наша деятельность связана с катастрофическими рисками, - говорит менеджер по оценке рисков «Аэрофлота» Александр Кирин. – Они несопоставимы с возникающими в других отраслях».

Специалисты выделяют четыре основные стадии работы с риском: выявление риска; оценка и анализ ; выбор метода снижения риска и запуск этого механизма; контроль результатов и последующая корректировка политики компании.

***1.1 Выявление рисков.*** Перед тем как уменьшить риск, надо его найти. Здесь, по мнению большинства опрошенных журналов «Финанс.» финдиректоров и риск-менеджеров, возникает главная проблема риск-менеджмента в России – нехватка сведений. «Информационный вакуум, - рассказывает риск-менеджер ГМК «Норильский никель» Шамиль Курмашов, - основное препятствие для построения корпоративной системы управления рисками. Возникают трудности с восстановлением статистики аварий, их типов, причин, потому что целенаправленной работы в этой области никогда не велось. Никто не накапливал даже статистику сбоев в конкретной отрасли промышленности, а тем более по типу оборудования.

По результатам анализа полученной информации выделяют основные группы рисков. Скорее всего, их список не будет совпадать для предприятий, работающих в разных отраслях. Например, финансовый директор АПК «Черкизовский» Андрей Комаров для своей компании наиболее значимыми считает организационные и отраслевые риски. А для Сергея Иванова из МАИР важнее финансовые и производственные риски.

***1.2 Оценка и анализ рисков.*** Наступает время второго этапа – оценки и анализа рисков. На предприятиях это проще всего сделать двумя способами, которые достаточно просты и строятся на экспертных оценках. Один из них – составление карты рисков, позволяющей наглядно расположить события по их вероятности и серьезности последствий. Если же определить конкретную частоту событий слишком сложно, то «легким движением руки» карту можно превратить в матрицу и проставить в ней более расплывчатые градации, например «незначительный», «умеренный» или «высокий» риск. С помощью такой карты или матрицы выделяются наиболее и наименее важные для компании риски. Другой распространенный способ – интегрированная оценка рисков. Для нее каждый риск раскладывается по трем основным показателям (вероятность наступления рискового события, время его воздействия и величина риска). Затем нужно сложить первые два, а сумма умножить на третий. Каждая компания может устанавливать свою шкалу для расчетов. Полученные результаты заносятся в карту или матрицу рисков.

***1.3 Снижение рисков.*** Этот этап включает как снижение последствий уже случившегося негативного события, так и уменьшение вероятности того, что оно вообще произойдет.

Для работы по первому направлению в «Аэрофлоте», по словам Александра Кирина, был создан Центр управления кризисными ситуациями (ЦУКС). «Этот центр – постоянно действующее подразделение авиакомпании, - рассказывает он. – Основная задача ЦУКСа – разработка внутренних инструкций. Например, был создан план действий в кризисной ситуации, который ежегодно тестируется авиакомпанией в входе страховых и технических инспекций, риск-аудита качества страхового покрытия. При этом привлекаются внешние эксперты и консультанты».

Для уменьшения вероятности наступления негативного события в мире давно придумали множество методов, но чаще всего они неприменимы к российским условиям.

Главным методом риск-менеджмента в России остается страхование. Главная задача риск-менеджмента определить, какие риски можно передать страховщику, а с какими разобраться самому.

***1.4 Контроль и корректировка.*** На стадии снижения вероятности наступления риска успокаиваться рано. На последнем этапе менеджер, отвечающий за управление рисками, проверяет эффективность предпринятых мер.

Чаще всего риском управляют в условиях неполной информации о возможных последствиях принятого решения, поэтому выбранные методы снижения риска могут оказаться неподходящими. Стратегия управления риском должна постоянно совершенствоваться с учетом свежих сведений и нового опыта.

**Выводы:**

# В заключение своей работы я хочу сказать: что любой бизнес связан с неопределенностью, со многими опасностями, с конкуренцией. Риск – неотъемлемая часть деловой активности на любом рынке. Особенно рискованный характер имеет предпринимательская деятельность в современной России.

Любому предприятию, которое не хочет внезапно разориться, необходим комплекс мер по снижению вероятности наступления случайных негативных событий и их последствий.

«Совет предпринимателю»: будьте умным, знающим и умелым управляющим, а если не можете – наймите умного, знающего и умеющего риск-менеджера. В любом случаи – будьте благоразумными, чтобы соответствовать системе цивилизованного управления.

**Список используемой литературы.**

1. Глухов В.В., Менеджмент. Учебник. С-Пб 2000.
2. Буянов В.П., Кирсонов К.А., Михайлов А.А. Рискология. Москва 2002.
3. Пятенко С. 9 основ менеджмента. – С-Пб.: Питер, 2004.
4. Гамза В.А., Екатеринославский Ю.Ю. Рисковый спектр коммерческих организаций – С-Пб: Питер, 2002.
5. Профессиональный взгляд на деньги // Финанс, 2004, №37.