**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение…………………………………………………………………….......3

1 Механизмы возникновения риска в бизнесе..………………………..……..5

2 Сущность ситуационного подхода в менеджменте.....................................10

3 Проблемно-ориентированное управление..……………………………….15

4 Выбор направлений деятельности в условиях риска и страхование отдельных видов хозяйственного риска..…………………………………………19

5 Практическая часть………………………………………………………….25

Заключение…………………………………………………………………….28

Список использованных источников…………………………………...……30

**ВВЕДЕНИЕ**

Риск (форс-мажорные условия), являясь неотделимой частью экономической, политической, социальной жизни общества, неизбежно сопровождает все сферы деятельности и направления любой организации, которая функционирует в условиях рынка. В связи с этим главным и непременным критерием нормальной дееспособности современного предприятия является умение высшего руководства, опираясь на строго научную основу прогнозировать, проводить профилактику, рационально контролировать и эффективно управлять рисками. Риск связан с управлением и напрямую зависит от эффективности, обоснованности и своевременности управленческих решений.

Риском можно и необходимо управлять, то есть использовать определенные меры, позволяющие максимально прогнозировать наступление рискового события и применять соответствующие мероприятия к снижению степени риска.

Предприятие, стремящееся занять ведущее место на рынке и желающее получать максимум прибыли, не может остаться в стороне от изменений, новых взглядов и подходов к управлению рисками. В результате этого необходимо рассмотреть все риски, как внутренние, так и внешние, которые могут помешать организации достичь целей.

Таким образом, актуальность данной курсовой работы обусловлена необходимостью разработки комплексного, всестороннего подхода к управлению в форс-мажорных условиях, который координируется в рамках всей организации. Способность эффективно влиять на риски дает возможность успешно функционировать предприятию, иметь финансовую устойчивость, высокую конкурентоспособность и стабильную прибыльность.

Исходя из этого, цель данной курсовой работы состоит в раскрытии содержания проблемы управления предприятием в форс-мажорных условиях и в особенностях механизма управления рисками предприятия в современных условиях хозяйствования.

Реализация данной цели предполагает решение следующих задач:

исследовать теоретические основы сущности риска и его основные факторы;

изучить особенности и схему применения ситуационного подхода в менеджменте;

определить необходимость использования проблемно-ориентированного управления в условиях постоянно возникающих чрезвычайных ситуаций;

рассмотреть возможные направления деятельности в условиях риска и раскрыть содержание страхования хозяйственных рисков;

проанализировать имеющиеся риски и методику управления рисками на предприятии СП «Белита» ООО.

Объектом исследования является механизм возникновения рисковых и проблемных ситуаций.

Предмет исследования – особенности процесса управления предприятием в форс-мажорных условиях.

При выполнении работы использованы методы анализа, синтеза, индукции, дедукции, обобщения, сравнения, описания, статистические методы. Методологической базой исследования явился системный подход.

Автор работы подтверждает, что приведенный в ней расчетно-аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников теоретические, методологические и методические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.

**1 Механизмы возникновения риска в бизнесе**

В условиях рыночной экономики риск – ключевой элемент предпринимательства. Предприниматель, умеющий вовремя рисковать, зачастую оказывается вознагражденным. Риском принято считать «действие наудачу в надежде на счастливый случай». Характерные особенности риска — неопределенность, неожиданность, неуверенность, предположение, что успех придет.

Категорию «*риск*» можно определить как опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, который рассчитан на рациональное использование ресурсов в данном виде предпринимательской деятельности. Иначе говоря, риск — это угроза того, что предприниматель понесет потери в виде дополнительных расходов или получит доходы ниже тех, на которые рассчитывал [14, с. 10].

Различают две *функции* риска – стимулирующую и защитную.

Стимулирующая функция имеет два аспекта: конструктивный и деструктивный. Первый проявляется в том, что риск при решении экономических задач выполняет роль катализатора, особенно при решении инновационных инвестиционных решений. Второй аспект выражается в том, что принятие и реализация решений с необоснованным риском ведут к авантюризму. Авантюризм — разновидность риска, объективно содержащая значительную вероятность невозможности осуществления задуманной цели, хотя лица, принимающие такие решения, этого не осознают.

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

Хотя последствия риска чаще всего проявляются в виде финансовых потерь или невозможности получения ожидаемой прибыли, однако риск — это не только нежелательные результаты принятых решений. При определенных вариантах предпринимательских проектов существует не только опасность не достичь намеченного результата, но и вероятность превысить ожидаемую прибыль. В этом и заключается предпринимательский риск, который характеризуется сочетанием возможности достижения как нежелательных, так и особо благоприятных отклонений от запланированных результатов [14, с. 8-9].

Если существует возможность качественно и количественно определить степень вероятности того или иного варианта, то это и будет ситуация риска.

Таким образом, *рисковая ситуация* – это разновидность неопределенности, когда наступление событий вероятно и может быть определено, т.е. в этом случае объективно существует возможность оценить вероятность событий, возникающих в результате совместной деятельности партнеров по производству, контрдействий конкурентов или противников, влияние природной среды на развитие экономики, внедрение достижений науки в народное хозяйство и т.д. [16, с. 34].

Анализ многочисленных определений риска позволяет выявить основные *моменты*, которые являются *характерными* для рисковой ситуации, такие как:

- случайный характер события, который определяет, какой из возможных исходов реализуется на практике (наличие неопределенности);

- наличие альтернативных решений;

- известны или можно определить вероятности исходов и ожидаемые результаты;

- вероятность возникновения убытков;

- вероятность получения дополнительной прибыли [16, с. 33].

Ядро современных концепций управления риском составляют категории «риск и доходность». Неизбежность риска в стремлении к сверхвысоким доходам учитывают при планировании создания и развития предприятия в бизнес-планах. Например, при проведении маркетинговых исследований учитывают возможность оказаться в убытках при падении спроса и изменении цен на продукты и ресурсы — предпринимательский риск. В планировании и организации производственных процессов учитывают риск снижения рентабельности, задавая определенный уровень эффективности использования ресурсов и, соответственно, уровня текущих затрат и прибыли. Принимая решения об инвестициях и финансировании, учитывают риск потери финансовой устойчивости и ликвидности. В процессе мониторинга бизнес-плана осознанный и принятый уровень риска контролируют при организации и координировании деятельности подразделений и исполнителей. Вознаграждение менеджеров соответственно должно зависеть от их способности предвидеть развитие событий и принимать действенные решения в условиях повышения риска.

Рискуя, предприниматель выбирает шанс получить сверхприбыль и одновременно получает возможность оказаться в убытке, стремление «заработать» противоречит цели «безопасность» — доходы выше обычной, средней нормы достигаются, как правило, в результате рискованных действий. В экономической теории и практике доказано, что известная доля риска является необходимым условием получения дохода [16, с. 36].

Наличие фактора риска является сильным стимулом для предпринимателей экономить средства и ресурсы, что вынуждает фирмы сверхтщательно анализировать рентабельность проектов, сверхответственно разрабатывать инвестиционные сметы, закупать ресурсы, нанимать кадры и т.д. Одной из основных причин расточительства, неэкономного отношения к ресурсам и средствам является отсутствие фактора риска при принятии и разработке решений, что может быть связано с отчуждением от собственности. Обычно в крупных компаниях выделяются значительные суммы на исследования, которые заранее списываются на убытки. Однако опыт показывает, что эти средства расходуются не напрасно. Риск является неотъемлемой чертой предпринимательства, но он принимается лишь после тщательных расчетов и раздумий.

С риском предприниматель сталкивается на разных этапах своей деятельности. Причин возникновения конкретной рисковой ситуации существует множество. Обычно под причиной возникновения такой ситуации подразумевается какое-то условие, источник, фактор.

Все *факторы риска* можно классифицировать по категориям и признакам: а) степени влияния на предпринимательскую деятельность фирмы, зависящей от вида этой деятельности (производственная, коммерческая, инвестиционная, инновационная, банковская и т.д.) и соответствующих ей рисков; б) степени управляемости фирмой (фирмы неуправляемые, мало управляемые, хорошо управляемые); в) характеру воздействия на риск; г) источнику возникновения рисковых факторов (внешняя среда, качество хозяйствования).

Комбинированная классификация факторов хозяйственного риска представлена на рис. 1.

Как видно из данного рисунка, все факторы, определяющие уровень риска в первую очередь делятся на внутренние и внешние. Среди *внутренних* факторов риска можно выделить основные: некомпетентность, отсутствие опыта, знаний и оперативной деловой активности, авантюризм, чрезмерная доверчивость в отношениях с партнерами, стремление к сиюминутной выгоде в ущерб развитию и т.д.

Главные факторы, определяющие уровень рискованности хозяйственной деятельности и во многом неблагоприятно сказывающиеся на результатах предпринимательской активности основной массы бизнесменов (особенно честно занимающихся своим делом), – внешние. Неопределенность векторов экономической реформы – жесткий и непредсказуемый фактор. Государство может вести такую финансовую, кредитную, валютную, структурную политику, которые способны поставить на грань банкротства любого, даже самого способного и квалифицированного предпринимателя [14, с. 26-27].

Анализ внутренних экономических факторов позволяет составить общую характеристику экономического развития страны и выделить наиболее уязвимые области. Внешние экономические факторы определяют степень влияния внешних ограничений на внутреннюю экономическую политику: высокая степень зависимости и значительный размер внешней задолженности усиливают риск вмешательства правительства в инвестиционную деятельность. Проблема оценки внутренних социально-политических факторов — в значительной доле субъективности. При определенных условиях внешняя политическая обстановка может сыграть роль катализатора политической нестабильности в стране [14, с. 76].



Рис. 1. Система факторов, влияющих на уровень риска [14, с. 27]

Факторы рисков — одна из самых сложных частей и в то же время одно из ключевых направлений работы по управлению риском. Проводить факторный анализ гораздо сложнее, чем какой-либо иной, поскольку одни и те же факторы оказывают в различных условиях неодинаковое влияние на рынок или могут из решающих стать абсолютно незначительными. Необходимо знать взаимосвязь и взаимное влияние различных факторов, отражающие связи между различными государствами, историю их развития, определять совокупный результат тех или иных экономических мер и устанавливать связь между абсолютно несвязанными на первый взгляд событиями. Наиболее важную группу фундаментальных факторов составляют политические.

Рассмотрение полного перечня ситуаций, возникающих при реализации некоторого процесса, на практике не только невозможно, но и экономически нецелесообразно.

В таких случаях говорят о существовании фактора *неопределенности*, и под неопределенностью в данном случае понимается невозможность полного и исчерпывающего анализа всех факторов, влияющих на результат конкретных финансовых вложений. Роль неопределенности возрастает с развитием рыночных отношений. В условиях неопределенности возникает необходимость в разработке таких методов принятия и обоснования решений в области инновационной деятельности, которые обеспечивали бы ограничение потерь из-за несоответствия планируемого и реального процессов реализации [16, с. 117].

Невозможно, конечно, учесть все рисковые факторы, но вполне реально выделить главные из них по результатам воздействия на тот или иной вид предпринимательской деятельности. При этом необходимо правильно ответить на два вопроса:

1) какой эффект обусловливает то или иное рисковое событие, каково его влияние на результат;

2) велика ли вероятность его наступления.

Поэтому особое значение имеет качественная оценка уровня риска. Она требует высоких интуиции, опыта, знаний в области теории предпринимательства. К этой работе целесообразно привлекать опытных экспертов, консультантов, фирмы маркетингового обслуживания, менеджеров и специалистов успешно хозяйствующих фирм [14, с. 27-28].

Таким образом, наличие предпринимательского риска – своеобразная плата за экономическую свободу, и по мере развития рыночных отношений будет усиливаться неопределенность и предпринимательский риск. Устранить неопределенность будущего в предпринимательской деятельности невозможно, т.к. она является элементом объективной действительности.

Функции предпринимательского риска позволяют сделать вывод, что, несмотря на значительный потенциал потерь, который несет в себе риск, он является и источником возможной прибыли. Без знаний о риске предприниматель не подготовлен к коммерческой деятельности. Поэтому основной задачей предпринимателя является не отказ от риска вообще, а выборы решений, связанных с риском на основе объективных критериев, а именно: до каких пределов может действовать предприниматель, идя на риск [16, с. 39-40].

**2 Сущность ситуационного подхода в менеджменте**

Традиционные школы управления пытались определить принципы, относящиеся к функциям управления. Этот комплекс теоретических знаний о том, как должны работать руководители, традиционно рассматривается как научный компонент управления. Применение этих принципов на практике традиционно рассматривалось как искусство, т.е. как нечто, чего можно достичь только через опыт, методом проб и ошибок. *Ситуационный подход* (в оригинале contingency approach – вероятностный, зависящий от случайностей, обстоятельств, от ситуации) внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям.

*Суть* этого подхода в том, что руководство предприятием должно быть привязано к конкретной обстановке – ситуации, возникающей на производстве, и иметь цель разрешить эту ситуацию, выйти из нее наилучшим образом в зависимости от целей организации. Т.е. центральное место должна занимать именно ситуация – конкретный набор обстоятельств, сильно влияющих на организацию в данное время. Причем результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга. Поэтому, осуществляя все необходимые управленческие действия, такие, как планирование, или распорядительство, или контроль, менеджеры должны исходить из того, в какой ситуации они действуют. То есть пригодность различных методов управления определяется ситуацией [1, с. 43; 4, с. 63; 6, с. 12].

Часто ситуационный анализ проводят методами экспертных оценок, «мозгового штурма (атаки)» (с аргументами «за» и «против»), с использованием кейсов (от англ. «случай») – деловых ситуаций, помогающих накапливать практический опыт и принимать правильные управленческие решения.

Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Таким образом, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать.

Например, все организации должны создавать структуры для того, чтобы добиться своих целей. Однако существует множество различных способов построения организационных структур. Может быть создано много или мало уровней управления. Руководители среднего и низового звеньев могут получить большую долю участия в принятии решений, или наоборот – руководители высшего звена могут резервировать за собой право принимать самые ответственные решения. Если определенный род деятельности может логически соответствовать двум различным подразделениям, руководство должно решить, кто же из них будет конкретно заниматься этим. Например, научные исследования и разработки могут осуществляться под руководством вице-президента по маркетингу или по производству, но могут рассматриваться как важная самостоятельная функция с подчиненностью непосредственно президенту компании. Руководство должно определить, какая структура или прием управления наиболее подходит для данной ситуации. Более того, поскольку ситуация может меняться, руководство должно решать, как следует поменять организационную структуру, чтобы сохранить эффективность организации [10].

При этом рекомендуется действовать по следующей простой схеме, включающей ряд *этапов*:

– постановка диагноза ситуации, в котором должны быть определены главные проблемы предприятия, сформулированы управленческие цели и намечены принципиальные пути (направления) их достижения;

– изучение характеристики ситуации и выделение тех факторов, которые влияют на принятие решений;

– разработка альтернативных (исключающих друг друга) решений;

– оценка каждой альтернативы и выбор той, которая приводит к наилучшему результату;

– выработка конкретного плана действий в соответствии с выбранной альтернативой [1, с. 43].

Ситуационные теории управления дают рекомендации относительно того, *как* следует управлять в конкретных ситуациях. При этом выделяется четыре обязательных *шага*, которые должны быть осуществлены менеджером для того, чтобы добиться эффективного управления в каждой конкретной ситуации.

Во-первых, управление должно уметь осуществлять анализ ситуации с точки зрения того, какие требования к организации предъявляет ситуация и что характерно для ситуации. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

Во-вторых, должен быть выбран соответствующий подход к осуществлению управления, который в наибольшей степени и наилучшим образом соответствовал бы требованиям, выдвигаемым к организации со стороны ситуации. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.

В-третьих, управление должно создавать потенциал в организации и необходимую гибкость для того, чтобы можно было перейти к новому управленческому стилю, соответствующему ситуации. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, — как положительные, так и отрицательные, — от применения данной методики или концепции.

В-четвертых, управление должно произвести соответствующие изменения, позволяющие подстроиться к ситуации. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств [4, с. 63].

Ситуационные теории, давая описание того, как подстраивать организацию к конкретным требованиям, как производить изменения и перестановки наиболее рационально и безболезненно, как создавать и развивать адаптационный потенциал, отрицают наличие универсальных подходов к управлению, наличие обобщенных, всеохватывающих принципов построения и осуществления любого управления. С точки зрения этих теорий управление — это в первую очередь *искусство* менеджеров понять ситуацию, вскрыть ее характеристики и выбрать соответствующее управление, а уж потом следовать научным рекомендациям в области управления, носящим обобщающий и универсальный характер.

Исследования специалистов в области управления привели к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных шести. Так как по-английски название всех этих составляющих начинается на «s», эта концепция получила название «7-S».

*Ключевыми* составляющими являются следующие:

• стратегия – планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;

• структура – внутренняя композиция организации, отражающая распадение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;

• системы – процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации;

• штат – ключевые группы персонала, существующие в организации и охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т.п.;

• стиль – способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относится организационная культура;

• квалификация – отличительные возможности ключевых людей в организации;

• разделяемые ценности – смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

В соответствии с данной концепцией, только те организации могут эффективно функционировать и развиваться, в которых менеджеры могут содержать в гармоничном состоянии систему, состоящую из данных семи составляющих [4, с. 63].

По мнению других исследователей, успех или неуспех ситуационного подхода в значительной степени зиждется на определении *переменных ситуации* и их влиянии. Если это не будет сделано правильно, нельзя полностью оценить сравнительные характеристики или приспособить метод к ситуации. Если можно проанализировать ситуацию, тогда не возникнет необходимости прибегать к догадкам или методу проб и ошибок для определения наиболее подходящего решения организационных проблем.

Установление этих основных переменных, в особенности в области лидерства и поведения организационных структур и количественных оценок явилось наиболее важным вкладом ситуационного подхода в управление.

Конкретный выбор переменных точно так же, как и в случае с функциями управления, находит разную интерпретацию у разных авторов, но большинство из них сходятся во мнении, что существует не более десятка факторов, которые можно сгруппировать по двум основным классам внутренних и внешних переменных.

*Внутренние переменные* – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. Основные внутренние переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди.

Успех организации решающим образом зависит также от переменных, *внешних* по отношению к ней и действующих в глобальном внешнем окружении. Внешняя среда организации включает такие элементы, как среда прямого воздействия (поставщики, конкуренты, законы и государственные органы, профсоюзы) и среда косвенного воздействия (международные события, состояние экономики, социально-культурные факторы, политические факторы, НТП и др.). Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на функционирование организации, переменные внешней среды косвенного воздействия хотя и не сказываются напрямую на операциях фирмы, но учитываются в интересах компании на будущее.

Невозможно, однако, определить все переменные, влияющие на организацию. Буквально каждая грань человеческого характера и личности, каждое предыдущее управленческое решение и все, что происходит во внешнем окружении организации, определенным образом влияет на решения организации. Для практических целей менеджеры могут рассматривать только те факторы, которые наиболее значимы для организации, и те, которые скорее всего могут повлиять на ее успех [10].

Кроме того, менеджеры должны знать об ограничивающих или сдерживающих факторах, которые существуют внутри их собственных организаций. Ситуационный подход признает три основных *ограничения*:

1) технологические ограничения определяются типом и гибкостью организационных средств производства товаров или услуг. Различные типы организации требуют различных видов технологических ресурсов. Машины и оборудование в производстве стали, например, обходится очень дорого. Из-за столь огромных капитальных расходов таким компаниям трудно быстро изменить технологию, чтобы приступить к удовлетворению новых потребностей.

Технология во многом определяет и степень взаимозависимости среди различных сегментов организации. Чем выше степень взаимозависимости, тем больше требуется координации и, следовательно, больше управленческого искусства;

2) ограничение в постановке задачи возникает из фактического характера работ, выполняемыми рабочими. Некоторые работники могут работать в методической манере с небольшой вариацией в своих действиях. Как в случаях сборочного конвейера. Другие могут быть вовлечены в более комплексные и менее регламентированные работы, такие, как выполнение проверки телеаппаратуры, где рабочие должны устранять самые различные дефекты в изделиях;

3) человеческие ограничения отражают уровни компетенции людей, работающих в организации. Один из случайных факторов здесь состоит в определении мотивации групп рабочих. Интересуются ли они заработной платы и гарантией работы? Или работники больше заинтересованы в продвижении, личном развитии и в отношении к их личности?

Системный подход придает особое значение объединению связей между различными организациями. Заостряя свое внимание на характере этих связей, ситуационный подход актуализировал эту проблему.

В результате ситуационный подход сегодня является передовым подходом в управленческой мысли. Он внес большой вклад в развитие теории управления и является в настоящее время самым реальным способом применения методов руководства. Ситуационный подход провозгласил, что в результате неопределенности, существующей в окружении организации, множественности возможных решений управленческих задач, порождаемой разнообразием ситуаций, нет и не может быть единого универсального подхода к управлению [4, с. 63].

**3 Проблемно-ориентированное управление**

Любая сфера человеческой деятельности, в особенности экономика или бизнес, связана с принятием решений в условиях неполноты информации. Источники неопределенности могут быть самые разнообразные: нестабильность экономической и / или политической ситуации, неопределенность действий партнеров по бизнесу, случайные факторы, т.е. большое число обстоятельств, учесть которые не представляется возможным (например, погодные условия, неопределенность спроса на товары, неабсолютная надежность процессов производства, неточность информации и др.).

Экономические решения с учетом перечисленных и множества других неопределенных факторов принимаются в рамках проблемно ориентированного управления. Оно характеризуется ориентацией на решение проблем, возникающих в процесс функционирования. При этом типе управления проблема является главным исходным фактором в разработке и принятии управленческих решений.

*Проблемно-ориентированный менеджмент*, таким образом, предполагает прежде всего идентификацию и структуризацию внутренних проблем объекта управления и внешних проблем окружающего фона. Это управление, в котором внешняя среда играет лишь ту роль, которая определяется возникновением проблем. Это достаточно гибкое управление оперативного решения проблем.

*Проблема* представляет собой определенное противоречие, требующее разрешения (между желаемым и реальным, между частями системы или процессами, между целью и средствами и т.д.). Проблема всегда порождается определенными условиями, которые обычно называют ситуацией. Совокупность проблемы и ситуации образует проблемную ситуацию. Нахождение таких проблемных ситуаций, а также их решение по технологиям «тушения пожаров» и составляет суть проблемно-ориентированного менеджмента.

Обнаружение проблемы — это осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов. Источники, из которых менеджер может узнать о существовании проблемы, включают в себя личный обзор и анализ информации, общественное мнение и т.д. Мнение других менеджеров и подчиненных тоже является важным источником при обнаружении проблемы.

Оценка проблемы — это установление ее масштабов и природы тогда, когда проблема обнаружена. Определение масштабов проблемы не означает нахождения ее причины и источника. Речь идет лишь об оценке размера средств, необходимых для ее решения, и степени ее серьезности.

Причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не в силах изменить. Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений. Поэтому необходимо определить источник и суть ограничений и наметить возможные альтернативы, т.е. целесообразно выявить все возможные действия, устраняющие причины проблемы [6, с. 203].

Проблемно-ориентированные методы управления используют в сложных нештатных ситуациях (политические и экономические кризисы, потери рынков сбыта, стихийные бедствия, аварии, чрезвычайные ситуации). При этом речь идет о плохо структурируемых проблемах, которые стоят перед системой. Система не располагает ресурсами, и прежде всего временными, для проведения структурного анализа проблемы, так как возникшая ситуация требует срочного разрешения. В этом случае возможны следующие варианты поведения системы:

• выделяются сложные критические ситуации — проблемы, которые могут возникнуть в будущем и которые необходимо быстро решить;

• для каждой из ситуаций разрабатываются возможные сценарии (схемы, алгоритмы) развития событий, делаются оптимистический и пессимистический прогнозы;

• из имеющихся сценариев поведения (варианты действий, предварительно разработанные на случай возможных нештатных ситуаций); разрабатываются сценарии ответных действий на возможные нештатные ситуации; основная цель — минимизация потерь и быстрейшее спасение самого ценного.

Следует учитывать, что выбранный сценарий должен быть реальным, поэтому руководитель должен отдавать себе отчет, что можно сделать в данной проблемной ситуации. Ему предстоит выяснить:

- имеются ли у организации достаточные ресурсы;

- каковы возможности внедрения новых технологий;

- найдутся ли на рынке материалы по доступным ценам;

- достаточно ли у руководителя полномочий для решения проблемы.

В таких ситуациях основной критический ресурс — время, на первый план выходит умение оперативно управлять временем. Специальные тренировки, сборы, тренинги позволяют скоординировать действия подразделений и руководства в нештатных ситуациях, выявить и проанализировать ошибки в ответных действиях [3, с. 75].

В связи с этим в области организационных структур проблемно-ориентированного управления имеется тенденция к массовому переходу к органическим структурам, основанным на следующих формах управленческой деятельности:

широком использовании в системах управления автономных рабочих групп;

самостоятельном принятии решений рабочими группами и координации деятельности по горизонтали;

замене жестких управленческих связей бюрократического типа на гибкие;

привлечении для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений в виде комитетов, комиссий и иных целевых групп;

ориентации на управление базовыми процессами и проблемами в отличие от традиционной функциональной организации управления.

Средством разрешения проблемной ситуации является *управленческое решение*, которое представляет собой выбор альтернативы, выбор варианта действий, который в наибольшей мере подходит для данной ситуации. В более широком понимании управленческое решение – это одно из слагаемых процесса управления организацией, включающее в себя разработку вариантов действий, выбор варианта, его принятия и осуществления. Или, управленческое решение есть процесс, который начинается с возникновения проблемной ситуации и заканчивается действиями по ее устранению (разрешению).

Чтобы управленческие решения были правильными, при их принятии должны соблюдаться определенные *требования*:

- цели организации должны быть четко сформулированы, чтобы они позволяли принимать грамотные управленческие решения;

- управленческое решение предполагает наличие возможных действий и выбор одного из них с учетом сложившейся ситуации;

- чтобы принять правильное решение, необходимо обладать достаточной информацией. Если информацию сегодня получить непросто, но такая возможность скоро появится, то самое правильное для руководителя – отложить принятие решения. Разумеется, при условии, что время терпит;

- управленческое решение должно быть реальным в исполнении, т.е. исходить из реально располагаемых ресурсов и времени;

- решение должно содержать механизм его реализации, т.е. предусматривать организационно-практическую деятельность по претворению принятого решения в жизнь;

- решение должно быть экономичным. А это предполагает достижение целей организации при минимальных затратах;

- решение должно быть своевременным. С момента возникновения проблемной ситуации до принятия решения в организации не должно произойти необратимых процессов, делающих это решение ненужным. Бывают ситуации, когда принятие даже плохого решения лучше непринятия никакого решения;

- принятие управленческого решения предполагает сопоставление плюсов и минусов с целью получения наилучшего общего результата. Хорошее управленческое решение – это балансирование между благом и жертвой. В управлении жертв не избежать. Куда важнее, чтобы блага преобладали над жертвами;

- принимая решение, необходимо учитывать, как это решение согласуется с другими решениями в системе управления. Решения не должны противоречить друг другу. Принимаемое решение должно развивать и дополнять ранее принятые решения;

- не всегда принимаемое решение может быть оптимальным. Но оно должно быть приемлемым.

Соблюдение перечисленных требований повышает вероятность принятия правильных решений и выхода из создавшейся проблемной ситуации [13, с. 63-65].

В проблемной ситуации, как правило, неизвестны не только вероятность того или иного события, того или иного результата, но и вообще невозможно предсказать, каким по природе будет результат, поэтому многие методы принятия решений здесь не действуют. Менеджер высочайшей квалификации, способный успешно работать в обычных, спокойных условиях, может оказаться полностью непригодным для работы в экстраординарных ситуациях, в условиях высочайших психологических нагрузок и стрессов.

Эффективное использование проблемно-ориентированного алгоритма менеджмента возможно лишь при условии, когда выявление возможностей и проблем основывается на достоверной и оперативной информации о состоянии развития экономики, общедоступной для широкой научной общественности, не говоря уже о структурах, непосредственно занятых этим делом. Информация, как и анализ экономической ситуации, должны быть беспристрастными, а вырабатываемые решения на их основе отличаться глубиной и обоснованностью. Причем следует придерживаться правила классиков экономической мысли, что простые решения ведут в тупик.

К сожалению, управление социально-экономическими системами все в большей степени должно быть рассчитано на использование проблемно-ориентированного управления в условиях постоянно возникающих чрезвычайных ситуаций (например, рыночных сдвигов или политической нестабильности). Однако именно с переходом от традиционного подхода к проблемно-ориентированному связано повышение результативности систем управления экономикой.

Но его недостатком является некоторая стихийность, которая возникает при оценке проблем. Признается, что здесь не всегда существует необходимая ясность критериев отбора проблем по их важности относительно будущего, устойчивости и стабильности развития.

**4 Выбор направлений деятельности в условиях риска и страхование отдельных видов хозяйственного риска**

В условиях рыночных отношений проблема оценки и учета риска приобретает самостоятельное теоретическое и прикладное значение как важная составная часть теории и практики управления.

Управление и риск – взаимосвязанные компоненты экономической системы. Общий концептуальный подход к управлению хозяйственным риском заключается в: выявлении возможных последствий предпринимательской деятельности в рисковой ситуации; разработке мер, не допускающих, предотвращающих или уменьшающих ущерб от воздействия до конца не учтенных рисковых факторов, непредвиденных обстоятельств; реализации такой системы адаптирования предпринимательства к рискам, при помощи которой могут быть не только нейтрализованы или компенсированы негативные вероятные результаты, но и максимально использованы шансы на получение высокого предпринимательского дохода.

К числу методов управления хозяйственным риском относятся:

*Устранение, предотвращение риска*. Применительно к рискам, связанным со стихийным действием природных сил, это вообще невозможно. Трудно загодя определить изменения в поведении конкурентов на рынке. Нельзя предвидеть все обстоятельства и в собственно инновационной деятельности. Можно, конечно, не принимать рискованных решений, но тогда субъект хозяйствования лишится шанса реализовать себя в качестве истинного предпринимателя и получить предпринимательский доход. Он обрекается на застой, применение рутинных методов хозяйствования, чем повышает вероятность потери конкурентоспособности и банкротства.

Разумеется, необходимо избегать катастрофических рисков, способных вызвать потери, близкие к размеру собственных оборотных средств (риск можно считать критическим, если потери чистой прибыли грозят достичь 75%). Очевидно, всеми доступными методами нужно избегать риска нежизнеспособности инновационного проекта. Инвесторы могут принять лишь такой проект, предполагаемые доходы от которого способны покрыть затраты на его реализацию и принести прибыль не ниже уровня банковского процента. Важно уходить также от рисков незавершенного строительства, невозврата кредита и т.д.

*Уменьшение неблагоприятного влияния* тех или иных факторов на результаты производства и предпринимательской деятельности в целом. Он предполагает принятие всех возможных превентивных мер: повышение качества планирования, организации и управления производством; использование гибких технологий и создание системы резервных фондов, улучшение государственного регулирования предпринимательства путем создания соответствующих параметров экономической и правовой среды; выбор оптимальной товарной стратегии и стратегии поведения предпринимательских структур на рынке факторов производства и т.д. [14, с. 22-24].

*Принятие риска на себя*. Естественно, не от всех видов рисков фирма может уклониться, большую часть из них она «принимает на себя», т.е. сознательно идет на риск и занимается бизнесом до тех пор, пока убытки от последствий наступивших рисков не приведут к невосполнимым потерям. Некоторые риски принимаются, так как несут в себе потенциал возможной прибыли, другие принимаются в силу своей неизбежности.

При принятии риска на себя основной задачей является изыскание источников необходимых ресурсов для покрытия возможных потерь. В данном случае потери покрываются из любых ресурсов, оставшихся после наступления производственного риска и как следствие — наступления потерь. Если оставшихся ресурсов у фирмы недостаточно, то это может привести к сокращению объемов бизнеса [14, с. 350-351].

Для принятия предпринимательского риска на себя необходимо учитывать следующие моменты:

• потери, возникающие в результате деятельности (поломка оборудования, мелкие кражи, ошибки персонала, т.е. потери, которые легко можно предвидеть и просчитать), следует учитывать как оперативные расходы, а не как текущий ущерб вследствие действия риска;

• потери, которые вызываются единичными опасностями, такими, как пожар или гибель перевозимых грузов в результате аварий, также необходимо выделять из всех других возможных потерь. Обычно данные риски легко поддаются оценке, поэтому они могут быть уменьшены другими способами, отличными от «метода принятия риска на себя» (чаще всего – страхованием).

Принятие риска на себя может быть запланированным и незапланированным. В первом случае предпринимательской фирме известна частота возможных потерь, и эти потери покрываются из текущего дохода, если в целом они невелики. В данном случае речь идет о *самостраховании*, которое представляет собой метод управления риском, предусматривающий создание предприятием собственных резервов за счет отчислений из прибыли для компенсации убытков при непредвиденных ситуациях. Внутренний резервный фонд носит название фонда риска.

Самострахование целесообразно в следующих случаях:

• стоимость страхуемого имущества относительно невелика по сравнению с имущественными и финансовыми критериями всего бизнеса;

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

• невозможно обеспечить требуемое снижение или покрытие рисков предприятия в рамках других методов управления риском;

• вероятность убытков чрезвычайно мала [14, с. 352-353; 15, с. 154].

При незапланированном принятии риска на себя предпринимательской фирме приходится покрывать потери от риска из любых ресурсов, оставшихся после понесенных потерь. В случае если потери велики, происходит сокращение размера прибыли.

*Объединение рисков.* Еще одним методом минимизации или нейтрализации рисков является распределение риска путем объединения (с разной степенью интеграции) с другими участниками, заинтересованными в успехе общего дела. Фирма имеет возможность уменьшить уровень собственного риска, привлекая к решению общих проблем в качестве партнеров другие предприятия и даже физические лица. Для этого могут создаваться акционерные общества, финансово-промышленные группы (ФПГ); предприятия могут приобретать или обмениваться акциями, вступать в различные консорциумы, ассоциации, концерны.

Таким образом, под объединением предпринимательского риска понимается метод снижения риска, при котором он делится между несколькими субъектами экономики. Объединяя усилия в решении проблемы, несколько предпринимательских фирм могут разделить между собой как возможную прибыль, так и убытки. Как правило, поиски партнеров проводятся среди фирм, располагающих дополнительными финансовыми ресурсами, а также информацией о состоянии и особенностях рынка.

*Разделение риска с партнерами по бизнесу (диссипация).* Особенно рисковой обычно бывает экономическая деятельность на зарубежных рынках, поскольку они наименее знакомы отечественным предпринимателям. Поэтому им весьма необходимо знать способы уменьшения риска за рубежом. Это нужно знать и тем, кто работает в своей стране, но во взаимодействии с иностранными фирмами. Ведь только зная их методы минимизации риска, можно понять стратегическую ориентацию партнеров и предвидеть тактические ходы.

Простейший способ уменьшения риска — выйти на внешний рынок путем косвенного экспорта, т.е. производить и продавать свою продукцию на отечественном рынке, отечественным партнерам, но с тем, чтобы эта продукция в качестве деталей, узлов, агрегатов и т.п. затем была продана в составе другого, конечного продукта. Почти весь риск при этом переносится на партнера, но и участие в прибыли от экспорта в подобном случае минимально.

И собственный риск, и участие в прибылях повышаются, если партнерство осуществляется путем опосредованного экспорта. Хотя на рынок по-прежнему выходит не данная фирма, а подобранный ею партнер, произведенная фирмой продукция является конечной, а партнер выступает исключительно в роли посредника по сбыту.

Дальнейшее наращивание уровня риска и участие фирмы в прибылях происходит в таких формах вхождения на внешний рынок, как экспорт лицензий, участие в совместных предприятиях за рубежом и особенно вложение инвестиций с целью приобретения предприятия за рубежом исключительно в собственность данной фирмы [14, с. 353-356].

*Передача, перевод риска* путем формирования эффективной системы страхования всех видов риска. Большинству крупных проектов свойственна задержка в их реализации, что для заказчика может обернуться таким увеличением стоимости работ, которое превысит первоначальную стоимость проекта. Выход из подобной ситуации заключатся в том, что к участию в проекте необходимо привлекать страховые компании.

*Страхование предпринимательских рисков* представляет собой отношения по защите имущественных интересов физических и юридических лиц при наступлении определенных событий (страхование случаев) за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов (страховых премий).

Страхование риска есть по существу передача определенных рисков страховой компании, т.е. в принципе страхование относится к методу передачи риска посредством заключения контракта, в роли трансфери в данном случае выступает страховая компания. Кроме того, из всех форм передачи рисков страхование наиболее близко отвечает требованиям, предъявляемым к трансферту риска. Однако, учитывая огромную роль, которую играет страхование в современном бизнесе, данный вид трансферта выделяется в отдельный вид минимизации риска.

Ресурсы для покрытия потерь предпринимательские фирмы получают от страховых организаций быстрее, чем из любого другого источника, за исключением ресурсов внутри самого бизнеса. Следует отметить, что данный вид минимизации риска имеет ряд ограничений. В первую очередь это — цена. Иногда премия, запрашиваемая страховщиком за приятие на себя риска, превышает ту цену, которую потенциальный страхователь полагает разумной за трансферт данного риска. Другим ограничением является невозможность застраховать некоторые виды рисков, поскольку они не принимаются к страхованию. Так, если вероятность наступления страхового события очень велика, то страховые фирмы либо не берутся страховать данный вид риска, либо вводят непомерно высокие платежи.

Цена и ограниченность страхования прямо связаны между собой, так как страхователь принимает на себя тот риск, потери от которого он может оценить.

Страхуемый вид риска характерен для таких чрезвычайных ситуаций, когда существует статистическая закономерность их возникновения, т.е. определена вероятность убытка. Отметим, что с помощью страхования можно минимизировать практически все имущественные, а также многие политические, кредитные, коммерческие и производственные риски [14, с. 340-341].

Решив обратиться в страховую компанию, предпринимательская организация должна иметь в виду, что лучший вид страхования — это не один страховой контракт «от всего», а комплексная система защиты организации. Такая система зависит от специфики работы и специализации предприятия, но в общих чертах должна выглядеть следующим образом:

1) страхование имущества и имущественных ценностей, т.е. зданий, сооружений, оборудования, готовой продукции на складах и т.п. от всех возможных несчастных случаев, предусмотренных страховым договором;

2) страхование грузопотоков, т.е. всех грузов, которые предприятие получает и отправляет;

3) страхование ответственности, включающее в себя общегражданскую ответственность (риск загрязнения окружающей среды) и ответственность работодателя перед работниками (риск получения работником увечья при несчастном случае на производстве);

4) страхование персонала, т.е. страхование компанией жизни сотрудников, страхование на случай временной нетрудоспособности или инвалидности.

Поскольку объектом страхования могут стать имущество предпринимателя, его жизнь и здоровье, а также ответственность перед третьими лицами, выделяются три отрасли страхования: имущественное, личное и страхование ответственности [14, с. 342].

*Имущественное страхование* — это отрасль страхования, в которой объектом страховых отношений выступают имущество в различных видах (строения, оборудование, транспортные средства, сырье, материалы, продукция, поголовье сельскохозяйственных животных, сельскохозяйственные угодья и т.п.) и имущественные интересы. Наиболее часто имущество страхуется на случай уничтожения или повреждения в результате стихийных бедствий, несчастных случаев, пожаров, болезней, краж и т.п. Имущественные интересы страхуются на случай недополучения прибыли или доходов (упущенной выгоды), неплатежа по счетам продавца продукции, простоев оборудования, изменения валютных курсов и др.

В рыночной экономике распространенным способом снижения риска является *хеджирование* – одна из специфических форм страхования имущественных интересов. Это система мер, позволяющая исключить или ограничить риски финансовых операций в результате неблагоприятных изменений курса валют, цен на товары, процентных ставок и т.п. в будущем. Такими мерами являются: валютные оговорки, форвардные операции, опционы и др. Решение о хеджировании риска принимается на уровне правления компании [14, с. 346-347].

*Личное страхование*, где в качестве объектов выступают жизнь, здоровье и трудоспособность человека, подразделяется на страхование жизни, страхование от несчастных случаев и медицинское страхование. Различные виды страхования жизни, такие, как страхование ренты, пенсий, страхование на случай обучения ребенка в высшем учебном заведении, называются накопительными, поскольку обеспечивают получение всей суммы взноса плюс накопленные проценты при наступлении установленного в договоре срока.

*Страхование ответственности* — отрасль страхования, где объектом защиты является гражданская ответственность страхователя (застрахованного) лица перед третьими лицами, которым может быть причинен ущерб по вине страхователя (застрахованного). Распространены следующие его виды: автогражданское страхование, страхование профессиональной ответственности врачей, нотариусов, таможенных перевозчиков, аудиторов и других профессий, страхование опасных производственных объектов [15, с. 111-112].

Прибегая к услугам страховой компании, производственная фирма должна в первую очередь определить объект страхования, т.е. те виды производственных рисков, по которым она намерена обеспечить страховую защиту. При определении состава страхуемых рисков фирме необходимо учитывать такие условия, как:

• высокая степень вероятности возникновения риска;

• невозможность полностью возместить финансовые потери по риску за счет собственных финансовых ресурсов;

• приемлемая стоимость страхования риска.

Страхование вероятных потерь служит не только надежной защитой от неудачных решений, что само по себе очень важно, но также повышает ответственность руководителей производственной фирмы, принуждая их серьезнее относиться к разработке и принятию решений, регулярно проводить превентивные меры защиты в соответствии со страховым контрактом [14, с. 349-350].

Таким образом, большинство управленческих решений принимается в условиях риска. Чтобы выжить в условиях рыночных отношений, нужно решаться на внедрение технических новшеств и на смелые, нетривиальные действия, а это усиливает риск. Отсюда следует, что надо не избегать риска, а уметь оценивать степень риска и управлять им. Управление риском определяет пути и возможности обеспечения устойчивости предприятия, его способности противостоять неблагоприятным ситуациям.

**5 Практическая часть**

Центральное место в оценке предпринимательского риска занимают анализ и прогнозирование возможных потерь ресурсов при осуществлении предпринимательской деятельности.

Чтобы оценить вероятность тех или иных потерь, обусловленных развитием событий по непредвиденному варианту, следует, прежде всего, знать все виды потерь, связанных с предпринимательством, и уметь заранее исчислить их или измерить как вероятные прогнозные величины.

Для предприятия СП «Белита» ООО характерна подверженность следующим видам потерь:

1. Снижение намеченных объемов производства и реализации продукции вследствие уменьшения производительности труда, простоя оборудования или недоиспользования производственных мощностей, потерь рабочего времени, отсутствия необходимого количества исходных материалов, повышенного процента брака ведет к недополучению запланированной выручки.

2. Снижение цен, по которым намечается реализовать продукцию, в связи с недостаточным качеством, неблагоприятным изменением рыночной конъюнктуры, падением спроса, ценовой инфляцией.

3. Повышенные материальные затраты, обусловленные перерасходом материалов, сырья, топлива, энергии.

4. Другие повышенные издержки, которые могут быть вследствие высоких транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других побочных расходов.

5. Уплата повышенных отчислений и налогов, если в процессе осуществления бизнес-плана ставки отчислений и налогов изменятся в неблагоприятную для предпринимателя сторону.

Деятельность СП «Белита» ООО, также как деятельность любого предприятия основана на сделках, своевременное исполнение которых партнерами и контрагентами является одним из важнейших условий устойчивости и прогнозируемой работы предприятия. Поэтому риски, связанные с неисполнением хозяйственных договоров, выделяются специалистами в отдельную группу. Среди таковых можно отметить риск отказа партнера от заключения договора после переговоров, риск возникновения дебиторской задолженности, риск заключения договора с неплатежеспособным партнером, риск заключения договора на условиях, отличающихся от обычных, и пр.

К независящим от предприятия причинам возникновения данных рисков следует отнести в первую очередь непрогнозируемую неплатежеспособность хозяйствующих партнеров, так как несостоятельность одного предприятия сказывается на финансовом положении его партнеров, и т.д. по цепочке вплоть до платежеспособности рядовых покупателей, не получающих зарплату на предприятии.

Рассматривая систему управления рисками, используемую на предприятии СП «Белита» ООО следует выделить такие методы снижения степени риска как методы диссипации и самострахование.

Данное предприятие распределяет общий риск путем объединения с другими участниками, заинтересованными в успехе общего дела, в частности с партнером ЗАО «Витэкс».

Следующим методом диссипации риска, применяемым на исследуемом предприятии являются различные варианты диверсификации.

СП «Белита» ООО занимается несколькими видами деятельности: производство и реализация косметики, парфюмерии, препаратов по уходу за волосами, в том числе большой гаммы профессиональных средств для парикмахерских и косметических салонов. Кроме того, на СП «Белита» ООО и ЗАО «Витэкс» создан научно-координационный центр по косметике, основная цель которого направлена на разработку и внедрение в производство высокоэффективной косметической продукции. В зависимости от качественных характеристик той или иной косметической линии её цена может значительно меняться. Таким образом, СП «Белита» ООО ориентируется на потребителей с разными финансовыми возможностями. Местоположение потребителей также различается. Кроме белорусских городов косметику предприятия можно встретить в Армении, странах Балтии, Казахстане, Молдове, Украине, Чехии, Канаде, США, Объединенных Арабских Эмиратах, Японии и Германии, не говоря уже о Российской Федерации.

Можно также отметить, что на данном предприятии используется диверсификация закупок сырья и материалов, т.е. взаимодействие со многими поставщиками, что позволяет ослабить зависимость предприятия от его «окружения», от ненадежности отдельных поставщиков сырья, материалов и комплектующих.

Помимо методов диссипации риска рассматриваемое предприятие использует такой метод снижения степени риска как самострахование. На предприятии создан резервный фонд. Создание подобных фондов особенно актуально в условиях кризиса неплатежей. Однако размер резервного фонда является недостаточным по сравнению с возможными потерями в результате возникновения просроченной дебиторской задолженности, неисполнения договора или возникновения непредвиденных расходов.

Кроме вышеперечисленных методов в СП «Белита» ООО используется один из приемов компенсации риска – «мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды». Данное предприятие приобретает различные актуализируемые компьютерные системы нормативно-справочной информации, заказывает прогнозно-аналитические исследования консультационных фирм и отдельных консультантов. Полученные в результате данные позволяют уловить новые тенденции во взаимоотношениях хозяйствующих субъектов, предусмотреть необходимые меры для компенсации потерь от изменений правил ведения хозяйственной деятельности, заблаговременно подготовиться к нормативным новшествам.

Анализируя используемую в данной организации систему управления рисками в целом, можно сказать, что хотя некоторые приемы снижения риска на предприятии используются довольно успешно, сама система не является полной. Так предприятие незащищено от таких видов рисков как имущественные риски, инфляционные риски, риски изменения конъюнктуры рынка недостаточно снижены риски неисполнения договоров, возникновения дебиторской задолженности, возникновения непредвиденных потерь и т.д. Причинами такого положения является отсутствие страховой культуры, опыта и специалистов по управлению рисками, нестабильность экономической и политической ситуации, что приводит к отсутствию интереса к страхованию рисков.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Риск представляет собой опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, который рассчитан на рациональное использование ресурсов в данном виде предпринимательской деятельности. Иначе говоря, риск — это угроза того, что предприниматель понесет потери в виде дополнительных расходов или получит доходы ниже тех, на которые рассчитывал.

Хотя последствия риска чаще всего проявляются в виде финансовых потерь или невозможности получения ожидаемой прибыли, однако риск — это не только нежелательные результаты принятых решений. При определенных вариантах предпринимательских проектов существует не только опасность не достичь намеченного результата, но и вероятность превысить ожидаемую прибыль. В этом и заключается предпринимательский риск, который характеризуется сочетанием возможности достижения как нежелательных, так и особо благоприятных отклонений от запланированных результатов.

Самым реальным способом применения методов руководства, внесшим большой вклад в развитие теории управления, является ситуационный подход, который отрицает наличие единых универсальных подходов к управлению. С точки зрения ситуационных теорий, управление — это в первую очередь искусство менеджеров понять ситуацию, вскрыть ее характеристики и выбрать соответствующее управление, а уж потом следовать научным рекомендациям в области управления, носящим обобщающий и универсальный характер.

В то же время ориентацией на решение проблем, возникающих в процесс функционирования, характеризуется проблемно-ориентированное управление. В проблемной ситуации, как правило, неизвестны не только вероятность того или иного события, того или иного результата, но и вообще невозможно предсказать, каким по природе будет результат, поэтому многие методы принятия решений здесь не действуют. Поэтому управление социально-экономическими системами все в большей степени должно быть рассчитано на использование проблемно-ориентированного управления в условиях постоянно возникающих чрезвычайных ситуаций.

Общий подход к управлению хозяйственным риском заключается в: выявлении возможных последствий предпринимательской деятельности в рисковой ситуации; разработке мер, не допускающих, предотвращающих или уменьшающих ущерб от воздействия до конца не учтенных рисковых факторов, непредвиденных обстоятельств; реализации такой системы адаптирования предпринимательства к рискам, при помощи которой могут быть не только нейтрализованы или компенсированы негативные вероятные результаты, но и максимально использованы шансы на получение высокого предпринимательского дохода.

К числу методов управления хозяйственным риском относятся: предотвращение риска, уменьшение неблагоприятного влияния факторов риска, принятие риска на себя, объединение рисков, диссипация и передача риска – страхование.

Страхование риска представляет собой отношения по защите имущественных интересов физических и юридических лиц при наступлении определенных событий (страхование случаев) за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов (страховых премий).

Рассматривая систему управления рисками, используемую на предприятии СП «Белита» ООО следует выделить такие методы снижения степени риска как методы диссипации и самострахование. В целом, можно сказать, что хотя некоторые приемы снижения риска на предприятии используются довольно успешно, сама система не является полной. Причинами такого положения является отсутствие страховой культуры, опыта и специалистов по управлению рисками, нестабильность экономической и политической ситуации, что приводит к отсутствию интереса к страхованию рисков.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:**

1. Абчук, В.А. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Издательство «Союз», 2002. – 463 с.

2. Бартон, Т.Л. Риск-менеджмент: практика ведущих компаний: [перевод с английского] / Т.Л. Бартон, У.Г. Шенкир, П.Л. Уокер. - Москва [и др.]: Вильямс, 2008. - 207 с.

3. Большаков, А.С. Менеджмент: Учебное пособие /А.С. Большаков. – СПб.: Издательство «Питер», 2004. — 160 с.

4. Виханский, О.С, Наумов, А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.

5. Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации: учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермасова. - Москва: Дашков и Кº, 2008. - 379 с.

6. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2009. – 336 с.

7. Ковалев, М.Н. К вопросу проблемно ориентированного подхода в менеджменте / М.Н. Ковалев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №5.

8. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг: учебник для слушателей, обучающихся по программам "Мастер делового администрирования": [перевод с английского] / Ж.-Ж. Ламбен. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер: Питер Пресс, 2008. - 796 с.

9. Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [А.В. Игнатьева и др.]. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 320 с.

10. Мескон, М. Основы менеджмента: [перевод с английского] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - Москва [и др.]: Вильямс, 2008. - 665 с.

11. Поляков, Р.К. Новая парадигма риск-менеджмента / Р.К. Поляков // Менеджмент в России за рубежом. – 2005. - №4. С. 33-36

12. Проценко, О.Д., Цакаев, Р.М. Риск-менеджмент на российских предприятиях / О.Д. Проценко, Р.М. Цакаев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. - №2. С. 43-49

13. Специан Л.М. Основы менеджмента / Л.М. Специан, Л.Д. Степаненко. – Мн.: НО ООО «БИП-С», 2004. – 106 с.

14. Тэпман, Л.Н. Риски в экономике: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 380 с.

15. Хохлов, Н.В. Управление риском: Учеб. пособие для вузов / Н.В. Хохлов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.

16. Шапкин, А.С., Шапкин, В.А. Теория риска и моделирование рисковых ситуаций: Учебник / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2005. – 880 с.