

Введение

Управление рисками (риск-менеджмент; англ. Risk management) -- процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией.

Современная экономическая наука представляет риск как вероятное событие, в результате наступления которого могут произойти только нейтральные или отрицательные последствия. (Если событие предполагает наличие как положительных, так и отрицательных результатов, и в отдельных изданиях именуется спекулятивным риском, то оно исследовано экспертами не добросовестно. Эти события (а не событие) имеют дуальную природу и всегда (!) могут быть разделены на "шанс" (предполагаемое событие, способное принести кому-либо пользу, выгоду, прибыль) и "риск" (предполагаемое событие, способное принести кому-либо ущерб, убыток). Дуальные события могут быть сопутствующими (реализация шанса может повлечь за собой риск или наоборот), взаимоисключающими (игра в орлянку) или независимыми (реализация шанса и риска не зависит друг от друга, а определяется обстоятельствами и неопределенностью). Именно поэтому, в целях создания стройной системы взглядов на риск-менеджмент, следует признать все риски чистыми, а дуальные события определенные как "спекулятивные" подвергать повторному анализу) (6).

Цель риск-менеджмента в сфере экономики -- повышение конкурентоспособности хозяйствующих субъектов с помощью защиты от реализации чистых рисков.

1. История теории риск-менеджмента

Теория риск-менеджмента основывается на трех базовых понятиях: полезности, регрессии и диверсификации.

В 1738 году швейцарский математик Даниил Бернулли дополнил теорию вероятностей методом полезности или привлекательности того или иного исхода событий. Идея Бернулли состояла в том, что в процессе принятия решения люди уделяют больше внимания размеру последствий разных исходов, нежели их вероятности.

В конце XIX века английский исследователь Ф. Гальтон предложил считать регрессию или возврат к среднему значению универсальной статистической закономерностью. Суть регрессии трактовалась им как возврат явлений к норме с течением времени. Впоследствии было доказано, что правило регрессии действует в самых разнообразных ситуациях, начиная с азартных игр и расчета вероятности возникновения несчастных случаев, и заканчивая прогнозированием колебаний экономических циклов.

В 1952 году аспирант Чикагского университета Гарри Марковиц в статье

«Диверсификация вложений» («Portfolio Selection») математически обосновал стратегию диверсификации инвестиционного портфеля, в частности, он показал, как путем продуманного распределения вложений минимизировать отклонения доходности от ожидаемого показателя. В 1990 году Г. Марковицу присуждена Нобелевская премия за разработку теории и практики оптимизации портфеля фондовых активов.

2. Этапы риск-менеджмента

В риск-менеджменте принято выделять несколько ключевых этапов: выявление риска и оценка вероятности его реализации и масштаба последствий, определение максимально-возможного убытка; выбор методов и инструментов управления выявленным риском; разработка риск-стратегии с целью снижения вероятности реализации риска и минимизации возможных негативных последствий; реализация риск-стратегии; оценка достигнутых результатов и корректировка риск-стратегии.

Ключевым этапом риск-менеджмента считается этап выбора методов и инструментов управления риском.

3. Методы и инструментарий риск-менеджмента

Базовыми методами риск-менеджмента являются отказ от риска, снижение, передача и принятие.

Риск-инструментарий значительно шире. Он включает политические, организационные, правовые, экономические, социальные инструменты, причем риск-менеджмент как система допускает возможность одновременного применения нескольких методов и инструментов риск-управления. Наиболее часто применяемым инструментом риск-менеджмента является страхование. Страхование предполагает передачу ответственности за возмещение предполагаемого ущерба сторонней организации (страховой компании). Примерами других инструментов могут быть: отказ от чрезмерно рискованной деятельности (метод отказа), профилактика или диверсификация (метод снижения), аутсорсинг затратных рискованных функций (метод передачи), формирование резервов или запасов (метод принятия).

Наиболее распространенные инструменты и методики (техники) менеджмента риска приводятся в международном стандарте ISO/IEC 31010:2009. В стандарте кратко описываются 31 техника менеджмента риска. Примеры техник включают: мозговой штурм, анализ "Что если...", FMEA, HAZOP, НАССР, диаграмма "галстук-бабочка", анализ дерева отказов, Байесовы сети, FN-кривые и др.

4. Природа и классификация управленческих рисков

Обязательным элементом антикризисного управления является управление рисками в процессе разработки и реализации антикризисной стратегии. антикризисный инвестиционный риск менеджмент

Риск - это неопределенность получения дохода и вероятность утраты собственного капитала компании.

К причинам возникновения риска относятся:

а) внезапно наступившие непредвиденные изменения окружающей среды партнера, в свою очередь вынуждающие его изменить условия договора с данным предприятием (повышение цен, изменение налогового законодательства, социально-политической ситуации и т.п.), что побуждает партнеров отказаться от заключения или выполнения прежнего соглашения;

б) появление более выгодных предложений (возможность заключить более выгодный договор, удлинение или сокращение его срока с более привлекательными условиями деятельности и т.п.), что побуждает партнеров отказаться от заключения новых или выполнения прежних соглашений;

в) перемены в целевых установках партнеров (вследствие повышения статуса, накопления позитивных результатов деятельности, изменения ориентации и т.д.).

Здесь возможна только диверсификация данных видов риска;

г) изменение условий перемещения товарных, финансовых и трудовых ресурсов между предприятиями (появление новых таможенных условий, новых границ и т.д.). Это более сложный вид риска, требующий высокого качества управления капиталом. Любая управленческая деятельность в той или иной степени имеет рисковый характер. В менеджменте понятие «риск» прежде всего связывается с характером и сложностью проблем, условиями принятия управленческих решений и прогнозированием результата. Управленческий риск - это характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, при выборе менеджером альтернативного решения критерий эффективности которого связан с вероятностью проявлений негативных условий реализации.

В практике менеджмента используются следующие количественные и качественные характеристики риска:

* размер вероятного ущерба (потерь) или величина ожидаемого дополнительного дохода (прибыли) как результат деятельности в риск-ситуации;

* вероятность риска - степень воздействия источника риска (события), измеряемая в пределах значений от 0 до 1. Иначе говоря, каждый вид риска имеет нижние и верхние (от 0 до 1) границы вероятности;

* уровень риска - отношение величины ущерба (потерь) к затратам на подготовку и реализацию риск-решения. Изменяется по величине от нулевого значения до 1, выше которого риск не оправдан;

* степень риска - качественная характеристика величины риска и его вероятности.

Различают степени: высокую, среднюю, низкую и нулевую;

* приемлемость риска - вероятность потерь и того, что они не превысят определенный уровень (рубеж);

* правомерность риска - вероятность риска находится в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений.

В кризисных условиях у предприятия велика вероятность оказаться банкротом, в связи с чем персоналу требуется, с одной стороны, умение в риск-ситуациях избегать неоправданных потерь, с другой - действовать смело и инициативно. Менеджер

должен уметь рисковать, т.е. взвешенно, не преувеличивая опасности добиваться намеченных целей, естественно, при соблюдении границ правомерности риска. В практике имеют место случаи, когда выбирается вариант небольшого результата, но при отсутствии риска, что может привести к снижению результативности и конкурентоспособности организации. При принятии решения с максимальным результатом, но и с высоким уровнем риска используется критерий максимакса. Критерий максимакса -это результат сопоставления ожидаемой максимальной экономической выгоды и возможных максимальных потерь в связи с рисковыми действиями. Если потери превышают выгоду, такое решение неоправданно. Очевидно, что в сложных ситуациях требуется использование совокупности критериев, при выборе которых важен комплексный подход, позволяющий оценить ситуацию с учетом разнонаправленных факторов.

Приступая к анализу рискованной ситуации и разработке решений, в первую очередь следует установить, с какими видами рисков встретится менеджер в процессе управления. В значительной степени данная проблема решается на основе методологической систематизации рисков и их классификации, которая отражает многофакторную природу риска.

Существует взаимосвязь и взаимодействие внешних и внутренних (системных) факторов, или источников, риска применительно к менеджменту производственно-хозяйственных организаций. Из внешних факторов следует отметить источники риска, вызванные кризисом социально-экономического развития страны и отдельных регионов, а также рыночные источники, обусловленные нарушением надежности или трудностями формирования новых связей с потребителями, поставщиками, с проблемами обеспеченности финансовыми, трудовыми, материальными и другими видами ресурсов.

В качестве внутренних признаков выделения риска выступают функциональные особенности рискованной деятельности производственной, финансовой, маркетинговой и др. Важным признаком выделения рисков является и содержание рисков: экономических, социальных, организационных, правовых, инновационных и др. Среди последствий реализации результатов риск-решений наиболее распространены экологические, социальные, политические риски.

Значительная доля риска кроется в выборе средств управления методов и критериев измерения и оценки вероятностей и величин риска, например при проведении экспертизы, при исследовании статистических данных или определении коэффициента дисконтирования при приведении стоимости будущих доходов к настоящему времени.

Рассмотренная логика формирования риска позволяет более системно оценивать каждый вид риска, что в антикризисном менеджменте чрезвычайно важно.

Классификация рисков служит основой организации управления рисками. При этом следует отметить, что каждая производственно-хозяйственная система своеобразна, а состав рисков изменчив, поэтому на предприятии должна разрабатываться на основе общей своя система классификации и управления риском. Решение проблем риска становится профессиональным делом рискованных менеджеров. Классификация

рисков выступает методологической базой для профессионального антикризисного управления.

Маркетинговый риск - риск потери доли рынка, снижения объема продаж и размера прибыли, а также величина вероятности проявления негативных изменений во внешней среде, например роста цен на ресурсы, повышения процентных ставок по кредитам.

Финансовый риск - риск финансовой стратегии фирмы, который может быть выражен в величине потерь доходности ценных бумаг вследствие финансового кризиса и падения валютного курса и в вероятности возникновения такой ситуации. Следует отметить, что финансовые риски наиболее подвижны и разнообразны. Среди них выделяют риски: процентный, кредитный, валютный, неплатежеспособности, ликвидности, рыночный, инфляционный, финансовых злоупотреблений.

Производственный риск - риск превышения текущих производственных расходов предприятия в сравнении с бизнес-планом из-за непредвиденных ситуаций: простоев оборудования, недопоставки материалов. Вероятность возникновения таких ситуаций непосредственно связана со снижением уровня организации управления на предприятии из-за внешних и внутренних факторов.

Инвестиционный риск - риск, связанный с неопределенностью возврата вложенных средств и получения дохода. Например, риск вложения средств в проект связан с неопределенностью его реализации в связи с неполнотой и погрешностью исходных данных об условиях реализации, о величине затрат и результатов; с возникновением негативных ситуаций при проектировании (изменение конъюнктуры рынка), а также с воздействием факторов технического, коммерческого, политического характера.

Среди наиболее распространенных рисков социально-экономического развития страны, воздействующих на менеджмент организации, можно отметить следующие:

1) экономические:

- * утрата национального богатства;
- * снижение конкурентоспособности страны;
- * падение инвестиционной привлекательности экономики;
- * уменьшение доли ВВП на душу населения;
- * рост уровня инфляции;

2) социальные:

- * ухудшение материальной обеспеченности населения;
- * рост заболеваемости и смертности населения;
- * негативная демографическая ситуация;
- * снижение уровня образованности населения;

3) экологические:

- * загрязнение окружающей среды;
- * вырубка лесов, эрозия почвы;

4) политические:

- * изменение экономической политики;

- * угроза национальных конфликтов;
- * моратории и торговые эмбарго.

Многие из приведенных рисков присущи кризисному состоянию экономики нашей страны. В России наряду с рисками, имеющимися в нормально функционирующей рыночной экономике, рискованные ситуации возникают в связи с несовершенством системы управления экономикой, отсутствием нормативных актов, регулирующих рисковую деятельность российских предприятий.

Следует отметить наиболее устойчиво повторяющиеся в деятельности предприятия, риски:

- * связанные с неустойчивой политической и экономической ситуацией в стране;
- * снижения экономического потенциала;
- * снижения научного и инновационного потенциала;
- * утраты кадрового потенциала;
- * имущественного ущерба вследствие нарушения договорных обязательств и других причин;
- * утраты престижа организации;
- * потери доходов из-за преступных действий третьих лиц;
- * изменения стоимости факторов производства;
- * потери управляемости;
- * снижения качества продукции и услуг;
- * изменения внешнеэкономических факторов.

5. Антикризисное управление риском

Антикризисный менеджмент в значительной части решаемых проблем является рискованным. В кризисных ситуациях возникает множество рисков, разнообразных по содержанию, источнику проявления, величине вероятности и размеру возможных потерь и негативных последствий для данного бизнеса, а иногда и экономики в целом. Все это обуславливает потребность создания системы управления риском с привлечением квалифицированных риск-менеджеров - специалистов по управлению в рискованных ситуациях.

Управление риском - это процесс выявления источников риска, определения вероятности его проявления в ходе производственного процесса и воздействия на результат и последствия производственно-хозяйственной деятельности организации.

Управление риском наиболее наглядно можно рассмотреть на методологической основе процесса выработки и реализации рискованных управленческих решений.

Рискованными решениями являются решения, принимаемые в условиях неопределенности, если известна вероятность достижения результата. Как известно, целенаправленный процесс управления предполагает выполнение в логической последовательности взаимосвязанных управленческих функций (управленческих работ) по решению конкретной проблемы с использованием управленческих средств и методов воздействия на персонал, занятый в совместной производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому результаты процесса управления материализуются в продукте и отражаются в итоговых показателях и социальных

последствиях деятельности производственно-хозяйственной системы.

Управленческий риск как многофакторная категория менеджмента исследуется в динамике целенаправленного циклического процесса управления, имеющего информационные, временные, организационные, экономические, социальные и правовые параметры. Информационный аспект процесса управления риском представляет собой преобразование информации о факторах и источниках неопределенности в информацию об уровнях вероятности осуществления условий неопределенности в процессах производства и реализации продукции, которая затем преобразуется в информацию о показателях уровня эффективности или неэффективности результатов деятельности в условиях риска и о негативном воздействии деятельности на экологические и социальные условия жизни.

Диагностика ситуации определяется спецификой решаемой задачи, основным акцент делается на учете причин, вызывающих изменения риска, их ранжировании. На данной стадии используются различные методы измерения и оценки риска (математические, статистические, интуитивные).

Разработка вариантов решений как стадия процесса управления характеризуется тем, что для каждого варианта решения рассматриваются границы (пределы) возможного негативного проявления риска. Оценка производится по всем содержательным аспектам риска: экономическим, социальным, экологическим, организационным, имиджевым, правовым.

Принятие решения содержит комплексное обоснование как самого решения, так и принятой вместе с ним вероятности и параметров допустимого риска.

Предусматривается разработка системы ответственности по управлению риском. Организация и реализация включают виды управленческой деятельности по реализации риск-решения, в процессе которой выявляются новые аспекты проявления организационного риска (невыполнения, задержек и т.п.), что требует оперативного принятия мер. Контроль изменений в параметрах риска и корректировка могут иметь существенное значение в антикризисном менеджменте. Своевременность реакций и действий менеджера - главное условие стабилизации ситуации и снижения угрозы потерь.

Правая сторона схемы содержит основные средства воздействия, которые использует менеджер при управлении риском.

Стратегия управления риском - политика, обеспечивающая правомерность и допустимость риска конкретного вида в рискованных решениях, разрабатываемых применительно к конкретным социально-экономическим системам и ситуациям. Критерии выбора риск-решения предусматривают разработку пределов (границ) риска, динамику изменения потерь (увеличения, снижения) в зависимости от объема продаж, размера затрат, изменения цен, инфляции и т.п.

Разработка путей и средств минимизации потерь, нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений, страхование и другие возможности защиты от риска рассматриваются в антикризисном менеджменте как необходимые условия выработки и реализации риск-решений и используются в той или иной степени при выполнении работ на каждой стадии процесса управления риском. На

рассматриваемой схеме показана лишь логика их использования, тогда как на практике осуществляется их комплексное применение.

Оценка эффективности включает определение эффективности достигнутого уровня как отношения упущенных возможностей или потерь к затратам на управление риском.

Как видим, оценка риска выступает частью оценки эффективности управленческого процесса как процесса выработки и реализации рискованного решения. Результат оценки дает основание для корректировки отдельных элементов процесса управления риском. При управлении конкретными рисками данный процесс детализируется с учетом соответствующей рискованной ситуации, внутренних и внешних факторов, прямо или косвенно воздействующих на ее характер, а также тенденций развития и особенности проявления вероятных последствий.

В системе управления организациями формируются гибкие организационно-управленческие звенья, такие как «экспертиза и прогнозирование рисков», «консультационные службы в области рискованной деятельности». Наиболее простыми решениями может стать введение должности рискованного менеджера в аппарат управления и создание органа, координирующего действия по управлению основными видами риска всех подразделений организации.

Защита организации от риска выступает важной функцией управления риском в условиях антикризисного управления. Зарубежной практикой менеджмента накоплено множество методов реализации этой функции.

Главное внимание рискованного менеджера направлено на наблюдение за параметрами риска до разработки и принятия решения и в ходе выполнения принятого решения, на быстрое реагирование в случаях отклонения параметров риска и принятие мер по снижению отрицательных последствий деятельности. На успешное выполнение данных функций в значительной степени могут оказать влияние маркетинговый подход в менеджменте и эффективная организация маркетинговой информации и коммуникаций.

В качестве меры, снижающей уровень риска в деятельности организации, в настоящее время широкое распространение получила диверсификация производства: развитие производств, находящихся на разных уровнях развития или в разных регионах страны, направление инвестиций в другие сферы деятельности, формирование параллельных структур по изготовлению различных модификаций изделий или для решения одной сложной проблемы.

В российской экономике для снижения риска широко используют организационно-правовые формы с ограниченной ответственностью субъекта собственности, который рискует лишь производственными инвестициями, например акциями, а не всем своим имуществом. Распределение риска между партнерами и снижение уровня риска для каждого партнера создается при взаимном владении акциями в условиях объединений, корпораций, финансово-промышленных групп (ФПГ). Так, например, промышленные организации в составе ФПГ приобретают акции банка, защищая тем самым свои активы и получая льготы по кредитам. Банковская структура в составе ФПГ приобретает акции промышленных организаций, способствуя тем самым их

развитию и осуществляя контроль за их деятельностью. Здесь особую роль должны играть отношения доверия и соблюдения договорного права.

Для снижения уровня риска также используется новый взгляд на отношения с конкурентами. Крупные компании, например автомобильные корпорации США FORD, General Motors, прибегают к взаимовыгодному сотрудничеству и интеграции в автомобильном бизнесе. В России сходный процесс идет между крупными корпорациями топливно-энергетического и нефтегазового комплексов.

Сведения о возможных рисках во взаимоотношениях с потенциальными партнерами, о конкурентах или клиентах важны для управления риском. В зарубежной практике такая информация содержится в бизнес - справках, предоставляемых рынком информационных услуг. Для оценки риска взаимоотношений представляют интерес неформальные контакты, «встречи без галстука», которые позволяют иметь более полную информацию о потенциальном партнере и своевременно разработать стратегию поведения с минимизацией риска.

Мерой защиты и мерой компенсации негативного воздействия неуправляемых факторов выступает страхование. Страхование имущества защищает владельца от риска гибели и порчи материальных ценностей. Страхование коммерческих рисков включает: риски арендной платы, предоплаты, задержки платежей и неплатежей; риски учредителей; риски несвоевременной отгрузки товаров и недопоставки. Следует отметить, что развитие рынка страховых услуг в России значительно отстает от потребностей экономики и общества.

6. Методы оценки инвестиционного риска

Наиболее важной проблемой антикризисного управления в России становится активизация развития инвестиционных процессов.

Особую важность приобретают исследования инвестиционного климата, количественными характеристиками которого выступают инвестиционные риски, отражающие вероятность потери вложенных в экономику средств, вследствие различных экономических, социальных, политических причин. Оценка инвестиционных рисков нужна потенциальным инвесторам, чтобы точнее разобраться в ситуации, предвидеть вероятные направления ее развития, провести обоснованное сравнение предполагаемых инвестиционных проектов.

Зарубежной практикой накоплен большой опыт оценки инвестиционного климата. Методы оценок, разработанные брокерскими компаниями Rund, ICRG, BERI, Frost & Sullivan, стали общепринятыми. Методика компании Rund выделяет следующие группы факторов инвестиционного риска:

- * социально-политические;
- * экономические;
- * внешних платежных балансов.

Количественные оценки по каждой группе факторов выявляются экспертными методами и проведением модельных расчетов. Результатом исследований выступают рекомендации потенциальному инвестору - в какой степени он рискует, вкладывая свои средства в экономику данного региона.

При оценке инвестиционных рисков в России подходы, разработанные этими

компаниями, корректируются и адаптируются. В качестве примера рассмотрим вариант методического подхода к определению величины рисков, основанный на материалах региональных исследований «Региональные инвестиционные риски». Изменение экономической ситуации в России ставит проблему оценки инвестиционных рисков в ряд ключевых. При этом стремление к наиболее полному учету особенностей российской экономики и ее регионов предопределяет различие в значимости и приоритетности факторов риска: социально-политических, экономических, внешнеэкономических. Величина влияния каждого конкретного фактора оценивается коэффициентом. Ранжирование факторов в каждой группе отражает выделение наиболее важных проблем, с которыми могут столкнуться потенциальные инвесторы.

С одной стороны, территориальные различия интегрального показателя риска объективно отражают специфику отдельных регионов, их политические, национальные, социальные и экономические различия. С другой стороны, масштаб этих различий свидетельствует о значительном «расслоении» регионов страны по уровню социально-экономического развития. Регионы, в прошлом сосредоточившие на своей территории большой производственный потенциал, находятся в более выгодных условиях для дальнейшего развития. «Бедные» районы имеют ограниченные потенциальные возможности для формирования благоприятного инвестиционного климата. По мнению экспертов, разрыв между благополучными и неблагополучными регионами со временем увеличивается.

Таким образом, новые виды экономических связей вызывают к жизни и новые механизмы их реализации, обусловленные оценкой риска, исследование которых выступает приоритетной проблемой инвестиционного менеджмента.

7. Сущность антикризисного управления риском

Антикризисное управление в значительной части решаемых проблем является рисковым. В кризисных ситуациях возникает множество рисков разнообразных по содержанию, источнику проявления, величине вероятности и размеру возможных потерь и негативных последствий для данного бизнеса, а иногда и экономики в целом. Все это обуславливает потребность создания системы управления риском с привлечением квалифицированных “рисковых менеджеров” -- специалистов по управлению в рискованных ситуациях. Управление риском наиболее наглядно можно рассмотреть на методологической основе процесса выработки и реализации рискованных управленческих решений. Рисковыми, как уже отмечалось ранее, являются решения, принимаемые в условиях неопределенности, если известна вероятность достижения результата. Надо отметить, что целенаправленный процесс управления предполагает выполнение в логической последовательности взаимосвязанных управленческих функций (управленческих работ) по решению конкретной проблемы с использованием управленческих средств и методов воздействия на персонал, занятый в совместной производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому результаты процесса управления материализуются в продукте и отражаются в итоговых показателях и социальных последствиях деятельности производственно-хозяйственной системы.

Управленческий риск как многофакторная категория менеджмента исследуется в динамике целенаправленного циклического процесса управления, имеющего информационные, временные, организационные, экономические, социальные и правовые параметры. Информационный аспект процесса управления риском представляет собой преобразование информации о факторах и источниках неопределенности в информацию об уровнях вероятности осуществления условий неопределенности в процессах производства и реализации продукции, которая затем преобразуется в информацию о показателях уровня эффективности или неэффективности результатов деятельности в условиях риска и о негативном воздействии деятельности на экологические и социальные условия жизни (1).

На схеме (рисунок 1) приведём функции и средства управления, характеризующие содержание процесса управления риском. Левая сторона схемы (по вертикали) отражает стадии процесса выработки и реализации рискованных решений. Информационный анализ содержит работы по мониторингу внешней и внутренней среды, по выявлению новых источников риска и корректировке известных факторов, проявление которых зависит от изменяющихся условий. Диагностика ситуации определяется спецификой решаемой задачи, основной акцент делается на учете причин, вызывающих изменения риска, их ранжировании и оценке потерь (выгод) при определенных параметрах ситуации. На данной стадии используются различные методы измерения и оценки риска (математические, статистические, интуитивные). Разработка вариантов решений как стадия процесса управления характеризуется тем, что для каждого варианта решения рассматриваются границы (пределы) возможного негативного проявления риска. Оценка производится по всем содержательным аспектам риска: экономическим, социальным, экологическим, организационным, имиджевым, правовым.

Принятие решения содержит комплексное обоснование, как самого решения, так и принятой вместе с ним вероятности и параметров допустимого риска. Организация и реализация включают виды управленческой деятельности по реализации риск-решения, в процессе которой выявляются новые аспекты проявления организационного риска (невыполнения, задержек и другого), что требует оперативного принятия мер. Контроль изменений в параметрах риска и корректировка могут иметь существенное значение в антикризисном менеджменте. Своевременность реакций и действий менеджера -- главное условие стабилизации ситуации и снижения угрозы потерь.

Правая сторона схемы содержит основные средства воздействия, которые использует менеджер при управлении риском.

Стратегия управления -- политика, обеспечивающая правомерность и допустимость риска конкретного вида в рискованных решениях, разрабатываемых применительно к конкретным социально-экономическим системам и ситуациям.

Критерии выбора риск-решения предусматривают разработку пределов (границ) риска, динамику изменения потерь (увеличения, снижения) в зависимости от объема продаж, размера затрат, изменения цен, инфляции и тому подобное.

Разработка путей и средств минимизации потерь, нейтрализации и компенсации

негативных последствий риск-решений, страхование и другие возможности защиты от риска рассматриваются в антикризисном менеджменте как необходимые условия выработки и реализации риск-решений и используются, в той или иной степени, при выполнении работ на каждой стадии процесса управления риском.

Оценка эффективности включает определение эффективности достигнутого уровня как отношения упущенных возможностей или потерь к затратам на управление риском.

Как видно, оценка риска выступает частью оценки эффективности управленческого процесса как процесса выработки и реализации рискованного решения. Результат оценки дает основание для корректировки отдельных элементов процесса управления риском. При управлении конкретными рисками данный процесс детализируется с учетом соответствующей рискованной ситуации, внутренних и внешних факторов, прямо или косвенно воздействующих на ее характер, а также тенденций развития и особенности проявления вероятных последствий.

В системе управления организациями формируются гибкие организационно-управленческие звенья, такие, как «экспертиза и прогнозирование рисков», «консультационные службы в области рискованной деятельности». Наиболее простыми решениями может стать введение должности рискованного менеджера в аппарат управления и создание органа, координирующего действия по управлению основными видами риска всех подразделений организации (2).

Профессионализм в управлении риск-ситуациями в антикризисном менеджменте приобретает исключительное и решающее значение. Уровень риска зависит не только от объективных факторов развития экономики и рынка, но и значительной степени от субъективного восприятия ситуации менеджером принимающим решение, от его опыта, знаний, интуиции. Для успешного управления риском необходимы управленческое образование персонала, профессиональные навыки и система информационного обеспечения, адекватна мировым тенденциям развития информационных технологий.

Защита организации от риска выступает важной функцией управления риском в условиях антикризисного управления. Зарубежной практикой менеджмента накоплено множество методов защиты от риска. Главное внимание рискованного менеджера направлено на наблюдение за параметрами риска до разработки и принятия решения и в ходе выполнения принятого решения, на быстрое реагирование в случаях отклонения параметров риска и принятие мер по снижению отрицательных последствий деятельности. На успешное выполнение данных функций в значительной степени могут оказать влияние маркетинговый подход в менеджменте и эффективная организация маркетинговой информации и коммуникаций.

В настоящее время широкое распространение получила диверсификация: развитие производств, находящихся на разных уровнях развития или в разных регионах страны, направление инвестиций в другие сферы деятельности, формирование параллельных структур по изготовлению различных модификаций изделий или для решения одной сложной проблемы (3).

В российской экономике широко используют организационно-правовые формы с ограниченной ответственностью субъекта собственности, который рискует лишь производственными инвестициями, например, акциями, а не всем своим имуществом. Распределение риска между партнерами и снижение уровня риска для каждого партнера создается при взаимном владении акциями в условиях объединений, корпораций, финансово-промышленных групп (ФПГ). Так, например промышленные организации в составе ФПГ приобретают акции банка, защищая тем самым свои активы и получая льготы по кредитам. Банковская структура в составе ФПГ приобретает акции промышленных организаций, способствуя тем самым их развитию и осуществляя контроль за их деятельностью.

Используется новый взгляд на отношения с конкурентами. Крупные компании, например автомобильные корпорации США Ford, Chrysler, General Motors, прибегают к взаимовыгодному сотрудничеству и интеграции в автомобильном бизнесе. В России сходный процесс идет между крупными корпорациями топливно-энергетического и нефтегазового комплексов.

Информация о потенциальном партнере, о конкуренте или клиенте должна содержать сведения о возможных рисках во взаимоотношениях. В зарубежной практике такая информация содержится в бизнес-справках, предоставляемых рынком информационных услуг. Для оценки риска взаимоотношений представляют интерес неформальные контакты, «встречи без галстука», которые позволяют иметь более полную информацию о потенциальном партнере и своевременно разработать стратегию поведения с минимизацией риска.

Такова сущность антикризисного управления риском, которого нельзя полностью избежать, а надо стремиться снижать его до возможно меньшего уровня.

В условиях современной России, где финансовое положение многих промышленных предприятий длительное время кризисное, управление рисками имеет своей базой антикризисное управление, нацеленное на упрочение положения предприятий на рынке, обеспечение стабильности и благоприятной перспективы.

8. Классификация управленческих рисков

Приступая к анализу рискованной ситуации и разработке решений, в первую очередь следует установить, с какими видами рисков встретится менеджер в процессе управления. В значительной степени данная проблема решается на основе методологической систематизации рисков и их классификации, которая отражает многофакторную природу риска.

Сложность классификации рисков заключается в их многообразии, разнообразии рискованных ситуаций, требующих организации и управления. Тем не менее, именно качественной классификацией управленческих рисков во многом определяется эффективность организации управления риском.

Систематизация и детальное исследование рисков позволяет провести их ранжирование, создать сценарии вероятного хода событий для конкретной ситуации, разработать карты риска, выявить пороги стабильности системы управления посредством имитационного и других видов моделирования. Иначе говоря, классификация рисков служит основой организации управления рисками.

При этом следует отметить, что каждая производственно-хозяйственная система своеобразна, а состав рисков изменчив, поэтому на предприятии должна разрабатываться на основе общей своя система управления риском. Решение проблем риска становится профессиональным делом рискованных менеджеров. Классификация рисков выступает методологической базой для профессионального антикризисного управления.

Приведем отдельные примеры управленческого риска.

Инвестиционный риск -- риск неопределенности возврата вложенных средств и получения дохода. Например, риск вложения средств в проект связан с неопределенностью его реализации, в связи с неполнотой и погрешностью исходных данных об условиях реализации, о величине затрат и результатов, с возникновением негативных ситуаций при проектировании (изменение конъюнктуры рынка), а также с воздействием факторов технического, коммерческого, политического характера

Финансовый риск - риск финансовой стратегии фирмы может быть выражен в величине потерь доходности ценных бумаг вследствие финансового кризиса и падения валютного курса и в вероятности возникновения такой ситуации. Следует отметить, что финансовые риски наиболее подвижны и разнообразны. Среди них выделяют риски: процентный, кредитный, валютный, неплатежеспособности, ликвидности, рыночный, инфляционный, финансовых злоупотреблений.

Маркетинговый риск конкурентной стратегии развития фирмы может быть выражен в потере доли рынка, в снижении объема продаж и размера прибыли, а также в величине вероятности проявления негативных изменений во внешней среде, например роста цен на энергоносители, повышения процентных ставок по кредитам. Производственный риск -- превышение текущих расходов предприятия в сравнении с бизнес-планом из-за непредвиденных ситуаций: простоев оборудования, недопоставки материалов. Вероятность возникновения таких ситуаций непосредственно связана со снижением уровня организации управления на предприятии из-за внешних и внутренних факторов.

Среди наиболее распространенных рисков социально-экономического развития страны, воздействующих на менеджмент организации, можно отметить следующие (4):

Экономические: утрата национального богатства, снижение конкурентоспособности страны, падение инвестиционной привлекательности экономики, уменьшение доли ВВП на душу населения, рост уровня инфляции

Социальные: ухудшение материальной обеспеченности населения, рост заболеваемости и смертности населения, негативная демографическая ситуация, снижение уровня образованности населения.

Экологические: загрязнение окружающей среды, вырубку лесов, эрозия почвы.

Политические: изменение экономической политики, угроза национальных конфликтов, моратории и торговые эмбарго.

Отметим риски, которые наиболее устойчиво повторяются в деятельности

предприятия. К ним относятся: риск, связанный с неустойчивой политической и экономической ситуацией в стране, риск снижения экономического потенциала, риск снижения научного и инновационного потенциала, риск утраты кадрового потенциала, риск имущественного ущерба вследствие нарушения договорных обязательств и других причин, риск утраты престижа организации, риск потери доходов из-за преступных действий третьих лиц, риск изменения стоимости факторов производства, риск потери управляемости, риск снижения качества продукции и услуг, риск изменения внешнеэкономических факторов (5).

Многие из приведенных рисков присущи кризисному состоянию экономики нашей страны. В России наряду с рисками, имеющимися в нормально функционирующей рыночной экономике, рискованные ситуации возникают в связи с несовершенством системы управления экономикой, отсутствием нормативных актов, регулирующих рисковую деятельность российских предприятий.

9. Общие принципы снижения риска в антикризисном управлении предприятием
После идентификации и оценки рисков предпринимательского проекта, лицо принимающее решение должно определиться по поводу отклонения проекта или его дальнейшей разработки.

Задача снижения риска предпринимательского проекта ставится как задача определения необходимых корректировок в организации проекта, не затрагивающих по возможности общей цели проекта, но повышающих его устойчивость к воздействию различных кризисных ситуаций.

При решении этой задачи исходят из следующих основных предпосылок: определенный уровень риска существует в каждой из областей деятельности, связанной с управлением проектом; снижение (уменьшение) риска в этих областях связано с определенными затратами.

Вопрос о выборе оптимальной политики, направленной на снижение риска, решается в рамках микроэкономической теории. Соответствующий результат гласит: оптимальная политика управления риском должна быть такой, чтобы предельные затраты на реализацию этой политики соответствовали предельной полезности, доставляемой ее применением (1).

Однако, ввиду значительных информационных требований этот принцип трудно реализуем на практике. Фактически применяются более простые критерии, например, критерий минимума затрат на мероприятия по снижению риска до приемлемого уровня.

В конкретных случаях выбор средств снижения риска зависит от возможностей его предсказания. Так, известные, часто встречающиеся риски могут быть снижены с помощью специально разрабатываемых превентивных мер. Например, риск потери части активов предприятия вследствие хищений может быть снижен за счет установления сигнализации на складах, улучшения действующей системы учета и контроля за хранением и использованием материальных ценностей.

Предвидимые, но плохо контролируемые риски могут быть снижены за счет диверсификации производства и использования резервной системы поставки ресурсов.

В основе этих подходов лежит стратегия защиты «физическими» средствами. При использовании этой стратегии риск снижается за счет реорганизации самого проекта, увеличения надежности и адаптационных свойств отдельных его компонентов. К числу последних можно отнести политику снижения риска за счет введения системы страховых запасов ресурсов и резервов на покрытие непредвиденных расходов.

Создание системы страховых запасов позволит снизить риск несвоевременной поставки ресурсов, а в отдельных случаях -- и инфляционный риск.

В ряде случаев рациональным способом снижения риска является его передача третьему лицу -- страховой компании. Страховая компания за определенное вознаграждение берет на себя ответственность за возможные потери при наступлении оговоренной кризисной ситуации.

Основными видами страхуемых рисков, передаваемых страховым компаниям, являются технические риски и некоторые виды финансового риска.

На практике заключение соглашения со страховой компанией возможно только после редукации страхуемых рисков до приемлемого уровня.

Каждый из перечисленных инструментов снижения риска имеет как определенные преимущества, так и недостатки. Поэтому обычно используют определенные комбинации этих инструментов «подавления» рисков. В качестве ориентира при выборе средств снижения риска используют специальные схемы, подобные нижеприведенной.

Завершающим этапом в анализе средств снижения риска является формулировка общего плана управления риском проекта.

Этот план должен включать: результаты идентификации всех областей риска проекта, перечень основных идентификаторов риска в каждой области; результаты рейтинговой оценки индикаторов риска, отражающих их значимость для достижения целей проекта; результаты статистического анализа риска, анализа чувствительности и глобального анализа риска принятия проекта; рекомендуемые стратегии снижения риска в каждой сфере деятельности, связанной с реализацией проекта; перечень процедур, обеспечивающих мониторинг рисков предпринимательского проекта.

Заключение

Антикризисный менеджмент в значительной части решаемых проблем является рисковым. В кризисных ситуациях возникает множество рисков разнообразных по содержанию, источнику проявления, величине вероятности и размеру возможных потерь и негативных последствий для данного бизнеса, а иногда и экономики в целом. Все это обуславливает потребность создания системы управления риском с привлечением квалифицированных «рисковых менеджеров» -- специалистов по управлению в рискованных ситуациях. Управление риском наиболее наглядно можно рассмотреть на методологической основе процесса выработки и реализации рискованных управленческих решений. Рисковыми, как уже отмечалось ранее, являются решения, принимаемые в условиях неопределенности, если известна вероятность достижения результата. Напомним, что целенаправленный процесс управления

предполагает выполнение в логической последовательности взаимосвязанных управленческих функций (управленческих работ) по решению конкретной проблемы с использованием управленческих средств и методов воздействия на персонал, занятый в совместной производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому результаты процесса управления материализуются в продукте и отражаются в итоговых показателях и социальных последствиях деятельности производственно-хозяйственной системы.

Управленческий риск как многофакторная категория менеджмента исследуется в динамике целенаправленного циклического процесса управления, имеющего информационные, временные, организационные, экономические, социальные и правовые параметры. Информационный аспект процесса управления риском представляет собой преобразование информации о факторах и источниках неопределенности в информацию об уровнях вероятности осуществления условий неопределенности в процессах производства и реализации продукции, которая затем преобразуется в информацию о показателях уровня эффективности или неэффективности результатов деятельности в условиях риска и о негативном воздействии деятельности на экологические и социальные условия жизни.

Список использованной литературы

- 1). Антикризисное управление: Учебник/Под ред.Э.М.Короткова.-М.:ИНФРА-М, 2003. - 432с.
- 2). Уткин Э. А. Риск-менеджмент. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998. - 288с.
- 3). Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учебное пособие. - М.: Издательство «Дело и сервис», 2002. - 112 с.
- 4). Грабовый П. Г. Риски в современном бизнесе. - М.: Аланс, 1994. - 240с.
- 5). Чернова Г. В. Практика управления рисками на уровне предприятия. - СПб: Питер, 2000. - 176с.
- 6). http://ru.wikipedia.org/wiki/Управление_рисками...