

**ВСЕРОССИЙСКИЙ КОНКУРС НА ЛУЧШУЮ НАУЧНУЮ РАБОТУ  
СТУДЕНТОВ И ШКОЛЬНИКОВ ПО ГУМАНИТАРНЫМ НАУКАМ  
«ВЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ»**

---

**Направление: менеджмент**

**Тема: «Совершенствование риск-менеджмента в малых предпринимательских структурах»**

**Соискатель:** Двойнинова Анжела Владимировна, студентка 1 курса направления подготовки «Государственное и муниципальное управление»

**Научный руководитель:** кандидат экономических наук, доцент Мякишев В.С.

**Место выполнения работы:** г. Ставрополь, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Ставропольский филиал

## **Аннотация**

Работа посвящена актуальной задаче совершенствования системы управления рисками в малых предпринимательских структурах. Рассматриваются ключевые особенности малого бизнеса, влияющие на специфику рисков, методы оценки и минимизации рисков, используемые малыми предприятиями, а также проблемы, возникающие при внедрении эффективных инструментов риск-менеджмента.

В исследовании проведен сравнительный анализ существующих подходов к управлению рисками применительно к малому бизнесу, выявлены преимущества и недостатки используемых методов. Особое внимание уделено методикам количественного анализа риска, позволяющим объективно оценивать возможные потери и оптимизировать стратегию поведения предпринимателя в условиях неопределенности.

Полученные выводы позволяют разработать комплекс мер, направленных на снижение уровня риска и повышения устойчивости малых предпринимательских структур к внешним воздействиям, способствуя росту эффективности их функционирования и повышению конкурентоспособности на рынке.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. Теоретические аспекты и основы оценки рисков коммерческой организации	5
1.1. Сущность, виды и классификация рисков	5
1.2. Принципы и методы оценки рисков	9
1.3. Неопределенность и риск как объекты управленческой деятельности в организации	11
2. Пути оптимизации организации управления рисками предприятия	15
2.1. Организация риск-менеджмента на предприятии	15
2.2. Обоснование методов оценки и управления экономическими рисками для малой коммерческой организации	17
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	23
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	24

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы управления рисками обусловлена формированием и развитием новой области знаний - риск-менеджмента. Менеджмент риска связан со специфической деятельностью предприятия в условиях неопределенности, сложного выбора вариантов управленческих решений.

В зарубежной практике достаточно широко и умело используются инструменты и методы риск-менеджмента. Необходимость их освоения и внедрения на российских предприятиях обусловлена, прежде всего, динамизмом факторов внешней и внутренней среды, а также отсутствием реальных механизмов их финансовой поддержки. Расширение границ хозяйственной самостоятельности и неумение управлять рисками неизбежно привели многие отечественные предприятия при переходе к рыночной экономике к тяжелому финансовому состоянию, некоторые из них оказались на грани банкротства.

Степень научной разработанности исследуемой проблематики характеризуется значительным вниманием со стороны как отечественных, так и зарубежных учёных. Вопросы определения сущности и структуры риск-менеджмента, а также методики идентификации и оценки рисков получили широкое освещение в научной литературе. Несмотря на высокий уровень проработанности общих аспектов теории управления рисками, остаётся актуальным изучение специфики применения этих методик в условиях малого предпринимательства. Малые предприятия сталкиваются с рядом уникальных факторов, обусловленных ограниченными ресурсами, дефицитом профессиональных кадров и низким уровнем понимания важности риск-менеджмента. Параллельно развиваются современные информационные технологии, направленные на автоматизацию процессов управления рисками, что представляет перспективное направление дальнейших исследований.

В качестве объекта исследования выступает малая коммерческая организация, а именно финансово-хозяйственная деятельность предприятия в ее неразрывной связи с экономической и социально-политической средой.

Предметом исследования выступили особенности отношений минимизации риска хозяйствующих субъектов в современных посткризисных условиях рынка.

Цель написания работы состоит в разрешении вопроса организации управления рисками на предприятии в современных условиях хозяйствования.

Поставленная цель достигается решением следующих конкретных задач:

- исследование природы и экономического содержания риска;
- систематизация научных знаний о рискообразующих факторах;
- изучение принципов и методов управления рисками;
- определение особенностей управления рисками предприятия;
- исследование влияния социально-экономической нестабильности региональной экономики на риски предприятия;
- организация системы управления рисками предприятия в современных условиях хозяйствования.

Теоретической и методологической основой исследования составили концепции и взгляды отечественных и зарубежных экономистов (А. П. Альгин, Дж. М. Кейнс, А. Маршалл, М. А. Рогов, М. Н. Крейнина, А. А. Лобанов, Э. А. Уткин и др.), журнальные статьи, материалы научных семинаров и конференций а так же интернет - источники связанные с проблемами риска.

# 1 Теоретические аспекты и основы оценки рисков коммерческой организации

## 1.1 Сущность, виды и классификация рисков

Динамизм рыночных процессов происходящих в экономике современной Российской Федерации требует постоянной переориентации деятельности хозяйствующих субъектов на новые условия. За рубежом, даже при относительно стабильных условиях хозяйствования, значительное внимание уделяется проблеме исследования рисков и их влиянию на результаты работы предприятий. В трансформируемой национальной экономике нестабильность текущей ситуации ведет к усложнению данной проблемы. При этом ряд исследований как Российских, так и зарубежных ученых основываются на аспектах связанных с теорией риска. В связи с этим, процесс изучения и нахождения баланса внешней и внутренней среды организации в отношении к рискам, безопасности и чрезвычайным ситуациям в России должен быть скоординирован с аналогичным процессом в глобальном масштабе.

Любая деятельность человека предполагает наличие риска, для которого характерна ситуация, отличающаяся большей или меньшей степенью неопределенности, вероятности результатов. Это определяется состоянием рыночной среды, которая в значительной степени вероятностна, по характеру неясная. Человек в этих условиях не в состоянии однозначно предвидеть результаты своих действий. Даже в том случае, если приложить усилия по упорядочению процесса разработки, принятия и реализации решений, неизбежно сохраняются, как и при всякой человеческой деятельности, участки или факторы, не поддающиеся формализации. То есть риск составляет объективно неизбежный элемент любой деятельности человека, в любой сфере.

На рубеже XVII - XVIII веков родоначальник теории предпринимательства Ричард Кантильон в своей книге «Опыт о природе торговли вообще» отмечал, что отличительной чертой предпринимателя является риск в производственно-хозяйственной деятельности, связанный с неопределенностью спроса на товар. Однако наиболее активно начали изучать различные аспекты риска в конце XIX - в начале XX веков.

Адам Смит считал необходимым включать в прибыль нечто вроде страховой премии компенсации риска, на который отважился человек, вложивший свой капитал в это дело.

Существенный вклад в теорию риск-менеджмента внес А. Тюнен, который охарактеризовал предпринимателя как обладателя особых качеств (умеющего рисковать, принимать нестандартные решения и отвечать за свои действия) и поэтому претендующего на непредсказуемый доход. Вознаграждение предпринимателя является, по его мнению, доходом за принятие на себя тех рисков, которые из-за их непредсказуемости не покрывает ни одна страховая компания

С развитием хозяйственной деятельности, категории «вероятность», «неопределенность» и «риск» начинают играть все большую роль, как в окружающем нас мире, так и в рыночных отношениях.

Вероятность - это возможность получения определенного результата, при этом в качестве единицы измерения принимают вероятность достоверного события, то есть такого события, которое непременно должно произойти. Точность измерения объективных вероятностей зависит от объема статистических данных и возможности их использования для будущих событий, то есть от сохранения условий, в которых происходили прошлые события. Вместе с тем, во многих случаях при принятии решений статистические данные о частотах появления ситуации могут быть незначительны или вообще отсутствуют. В этом случае используют следующий подход измерения вероятностной ситуации, основанный на субъективных оценках лица, принимающего решения.

Измеряемые таким путем вероятности называют субъективными вероятностями ситуации. При их измерении приоритет отдается мнению субъекта, отражающему состояние его информационного фонда. Таким образом, субъективная вероятность определяется на основе предложения, основанного на личном опыте эксперта, а не на частоте, с которой аналогичный результат был получен в подобных условиях. Зависимость вероятности от объектов исходной информации, с одной стороны, и зависимость от субъекта, с другой, - ведет к тому, что к вероятностной ситуации добавляется неопределенность. Таким образом, для характеристики риска одного понятия вероятности недостаточно. Будучи неотъемлемой составной частью условий хозяйственной деятельности, неопределенность лежит в основе массы сложных и важных экономических явлений, взаимодействие с которыми вызывает соответствующее поведение как отдельных экономических агентов - участников производства и потребления, так и общества в целом. Особенно наглядно это проявляется в экономиках, для которых характерно отсутствие чрезмерно жесткой детерминированной составляющей

Одним из вариантов применения понятия «риск» в зарубежной экономике связан с именем Дж. М. Кейнса, согласно которому, в стоимость продукции и услуг должны входить возможные затраты, вызванные неопределенными изменениями рыночных цен, чрезмерным износом оборудования или разрушениями в результате катастроф. В связи с этим Кейнс говорит об «издержках риска», которые необходимы для покрытия возможного отклонения действительной выручки от ожидаемой

Представители классической теории риска (Миль, Сениор), различали в структуре предпринимательского дохода процент (как долю на вложенный капитал) и плату за риск (как возмещение возможного риска, связанного с предпринимательской деятельностью). Экономический риск в классической теории отождествляется с математическим ожиданием потерь, которые могут произойти в результате реализации выбранного решения. Риск здесь - ущерб, который наносится осуществлением данного решения. Такое одностороннее его толкование повлекло за собой появление иного понимания риска.

В 20-30-е годы XX столетия экономисты А. Маршал и А. Пигу разработали основы неоклассической теории экономического риска. Поведение предпринимателя, согласно неоклассической теории риска, обусловлено концепцией предельной полезности. Это означает, что если нужно выбрать один из двух вариантов капиталовложений, дающих одинаковую предполагаемую прибыль, то выбирается такой вариант, в котором колебания прибыли меньше.

Несмотря на многообразие подходов к определению риска, до сих пор не существует однозначного понимания данной категории. Это объясняется ее многоаспектностью, практически полным игнорированием риска нашим хозяйственным законодательством в реальной экономической и управленческой практике.

Так Морган И.П. определяет риск как степень неопределенности получения будущих чистых доходов. Грабовый П.Г. дает следующее толкование риску: под риском принято понимать вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучение доходов или появление дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности. В работе Градова А.П. "Стратегия и тактика антикризисного управления» дается следующее определение риска: риск - возможность потери части ресурсов и/или получения доходов по сравнению с уровнями и знаниями, рассчитанными исходя из (гипотезы) предпосылок о наиболее рациональном использовании ресурсов и принятого развития конъюнктуры рынка»

В современном экономическом словаре риск определяется как опасность возникновения непредвиденных потерь дохода, ожидаемой прибыли или имущества а так же денежных средств в связи со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами.

Риск - это гипотетическая возможность наступления ущерба. Риск - величина возможного убытка. Риск представляет собой осознанную опасность (угрозу) наступления в любой системе негативного события с определенными во времени и пространстве последствиями.

Однако, такой подход к определению риска является односторонним. Более того, если бы с экономической точки зрения риск был связан только с отрицательными результатами, оказалось бы совершенно необъяснимой готовность к нему предпринимателей. В толковом словаре русского языка Даля В.И. понятие риска, приравнивается к понятиям предприимчивости, действий на свою удачу (в том числе - «на авось»), «деятельности без верного расчета», подверженной случайности. Следовательно, риску присущи как отрицательные, так и положительные последствия.

Таким образом, при определении риска, необходимо учитывать следующие условия:

- возможность, вероятность возникновения некоторого события;
- неопределенность наступления этого события;
- действие, в результате которого это событие, может произойти или не произойти.

Следовательно, риск должен рассматриваться как комбинация понятий вероятности, неопределенности и действия.

Риск - это вероятность возникновения отклонения от запланированного результата в условиях неопределенности хозяйственной деятельности субъекта рыночных отношений.

Задачи, решение которых связано с риском, отмечаются чрезвычайным разнообразием, поэтому разнообразны и виды рисков. Их содержание, количество и уровень определяются принятым классификационным признаком. Классификация рисков должна соответствовать конкретным целям каждого исследования и проводиться с позиций системного подхода.

Многообразие ситуаций и проблем, возникающих в хозяйственных единицах разного уровня и с различными целями функционирования, порождает стремление обозначать каждый источник неопределенности своим видом риска. Очевидно, что различие точек зрения и степени детализации ведет к использованию сколь угодно большого количества видов рисков. Классифицировать риски трудно также вследствие тесной взаимосвязи и замещения рисков.

В настоящий момент времени в теории риск-менеджмента сформировано достаточно большое разнообразие видов риска и их классификаций. Одной из них является:

1. Классификация по механизмам возникновения: производственный риск, финансовый или кредитный риск, инвестиционный риск, рыночный риск, инновационный риск.

– Производственный риск обусловлен возможностью невыполнения организацией своих обязательств по контракту или договору с заказчиками.

– Финансовый риск (кредитный риск) связан с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых обязательств.

– Инвестиционный риск обусловлен возможным обесцениванием инвестиционно-финансового портфеля, состоящего как из собственных ценных бумаг, так и приобретенных.

– Рыночный риск связан с возможными колебаниями рыночных цен, процентных ставок как национальной денежной единицы, так и зарубежных курсов валют.

– Инновационный риск предопределен разработкой и внедрением новой техники, технологии, повышением качества продукции.

2. Классификация по динамичности и направлением влияния:

– динамический риск, возникающий вероятностным образом, то есть риск изменений стоимости основного капитала вследствие непредвиденных отклонений от собственных ранее запланированных управленческих решений или непредвиденных изменений - колебаний во внешней среде (рыночной, нормативно-законодательной и т. п.). Причем подобные изменения могут привести как к потерям, так и к дополнительным доходам (отрицательным, и непредвиденный положительный эффект);

– статический риск, также возникающий вероятностным образом риск потери реальных активов, но уже вследствие нанесения несоразмерного ущерба, невозможности потерь (в том числе, это могут быть потери из-за недееспособного управления).

3. Классификация по долгосрочности и временным ориентирам выполняемых хозяйственных задач:

– стратегические риски, влияющие на комплексную программу развития того или иного предприятия;

– тактические риски, связанные с разрешением промежуточных и итоговых проектных вопросов. Они влияют на сроки и качество выполнения работ, а так же эффективность будущего управления объектом в целом.

4. В более подробной классификации рисков представлены:

– внешне непредсказуемые (природные катастрофы, радикальные государственные меры чрезвычайного регулирования и др.);

– внешне предсказуемые, но информационно неопределенные (колебания цен, усиление конкуренции, изменения валютных курсов, риски поставок и сбыта);

– внутренние нетехнические (ошибки проектирования, нехватка рабочей силы, усложнение условий на стройплощадке, перерасход средств и др.);

– технические (изменения или ошибки при проектировании технологий, ухудшение качества, производительности работ, степень износа основных средств и др.);

– правовые (ошибки в правовом оформлении документации, невыполнение договорных обязательств, патентные и лицензионные проблемы);

– страхуемые риски (например ущерб от прямого и косвенного урона имуществу, травматизма на производстве, увеличение потребностей в финансировании сверх установленной сметы)

В данной связи итоговая классификация позволяет выделить следующие риски:

1. Организационные риски. Данная группа рисков ситуаций связана с ошибками управленческой структуры организации, ее сотрудниками; проблемами системы внутренней контроля и пр., то есть риски, связанные с внутренней организацией работы компании.

2. Рыночные риски - это риски, связанные с нестабильностью экономической конъюнктуры: риск финансовых потерь из-за изменения цены товара, риск снижения спроса на продукцию, валютный риск, риск потери ликвидности и др.

3. Кредитные риски - риск того, что контрагент не выполнит свои обязательства в срок. Эти риски существуют как у банков (классический риск невозврата кредита), так и предприятий, имеющих дебиторскую задолженность и организаций, работающих на рынке ценных бумаг.

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

5. Техничко-производственные риски - риск нанесения ущерба окружающей среде; риск возникновения аварий, пожаров, поломок; риск нарушения функционирования объекта вследствие ошибок при проектировании и монтаже, ряд строительных рисков и др.

Данная классификация наиболее полно охватывает множество рисков и, соответственно, позволит наиболее точно подойти к проблеме выявления рискообразующих факторов и исследования рисков.

Помимо вышеприведенной классификации, риски можно классифицировать по другим признакам. По последствиям принято разделять риски на три категории:

- допустимый риск - это риск решения, в результате неосуществления которого предприятию грозит потеря прибыли;
- критический риск - это риск, при котором предприятию грозит потеря выручки; сфера критического риска характеризуется опасностью потерь, которые в крайнем случае могут привести к потере существенной части ресурсной и капитальной базы организации;
- катастрофический риск - риск, при котором возникает неплатежеспособность предприятия; потери могут достигнуть величины, равной имущественному состоянию предприятия

## 1.2 Принципы и методы оценки рисков

Процесс управления хозяйственной деятельностью предприятия по большей или меньшей мере носит рисковый характер. При этом, очень важным является умение оценить и дать количественную и качественную оценку соответствующих рисков. Оценки хозяйственных рисков можно осуществить в соответствии со следующими принципами

- потери от риска независимы друг от друга;
- потеря по одному направлению из «портфеля» рисков не обязательно увеличивает вероятность потери по другому (за исключением форс-мажорных обстоятельств);
- максимально возможный ущерб не должен превышать финансовых возможностей участника.

Количественная оценка риска в последнее время является первостепенной. Она предполагает определение следующих его характеристик:

- размера вероятного ущерба (потерь) или величины ожидаемого дополнительного дохода (прибыли) как результата деятельности хозяйствующего субъекта в рисковомой ситуации;
- вероятности риска - степени воздействия источника риска (события), измеряемой в пределах значений от 0 до 1. Другими словами, каждый вид риска имеет нижние и верхние (от 0 до 1) границы вероятности;
- уровня риска - отношения величины ущерба (потери) к затратам на подготовку и реализацию риск-решения. Эта характеристика риска изменяется от нулевого значения до 1, выше которого риск неоправдан;
- степени риска - качественной характеристики величины риска и его вероятности. Различают степени: высокую, среднюю, низкую и нулевую;
- приемлемости риска - вероятности потерь и того, что эти потери не превышают определенный уровень (рубеж);
- правомерности риска - вероятности риска находится в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений.

Для оценки этих показателей риска в экономической литературе предлагается использование различных методов. Среди основных методов оценки риска выделяют следующие:

- статистический;
- анализ целесообразности затрат;
- метод экспертных оценок;
- аналитический;
- использование аналогов

Согласно более подробного подхода к оценке риска, сущность статистического метода заключается в том, что для расчета вероятностей возникновения потерь анализируются все статистические данные, касающиеся результативности осуществления фирмой рассматриваемых операций.

Статистический метод оценки рисков предполагает определение таких характеристик, как дисперсия, стандартное отклонение и коэффициент вариации. Вариация (изменения количественной оценки признака при переходе от одного случая к другому) оценивается дисперсией, то есть мерой разбросов (рассеяния, отклонения) фактического значения признака от его среднего значения. При расчетах среднего значения рекомендуется использовать средневзвешенные величины с весами - вероятностями, то есть математическое ожидание

Преимуществом данного метода оценки рисков является несложность математических расчетов. Однако статистический способ расчета требует наличия значительного массива данных, которые не всегда имеются, что затрудняет его применение. Помимо этого, применение концепции измерения риска, базирующейся на классических принципах статистической вероятности, предполагающих возможность неограниченного повторения одних и тех же событий в одних и тех же или сходных условиях, ограничено. Для ситуаций, подобных классическому опыту с подбрасыванием монетки, предположение о стохастичности приемлемо. Но в решениях о деятельности экономических субъектов, как правило, неизменчивость условий практически невозможна. Поэтому использование математического ожидания случайной величины, как средней по множеству экспериментов, весьма ограничено. Это касается и других статистических вероятностных характеристик, так как все они базируются на величине математического ожидания.

Методы анализа целесообразности затрат ориентированы на идентификацию потенциальных зон риска.

Перерасход затрат может быть вызван одним из четырех основных факторов и их комбинацией:

- первоначальной недооценкой стоимости;
- изменением границ проектирования;
- различием в производительности;
- увеличением первоначальной стоимости.

Эти основные факторы могут быть детализированы. На базе типового перечня можно составить подробный контрольный перечень для конкретного проекта или его элементов.

Имеется возможность свести к минимуму капитал, подвергаемый риску, путем разбивки процесса утверждения ассигнований проекта на стадии (области). Стадии утверждения должны быть связаны с проектными фазами и основываться на дополнительной информации о проекте по мере его разработки. На каждой стадии утверждения проекта, имея анализ подвергаемых риску средств, инвестор может принять решение о прекращении инвестиций.

С целью определения степени риска финансовых средств определяются три показателя финансовой устойчивости фирмы. Такими показателями являются:

- излишек (+) или недостаток (-) собственных средств ( $\pm EC$ );
- излишек (+) или недостаток (-) собственных, среднесрочных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат ( $\pm ET$ );
- излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников для формирования запасов и затрат ( $\pm EN$ ).

Эти показатели соответствуют показателям обеспеченности запасов и затрат источника их формирования.

В зарубежной практике широкое распространение получил метод экспертных оценок, который заключается в использовании опыта экспертов в процессе анализа и учета влияния разнообразных факторов риска. Формально процедура экспертной оценки основана на анкетировании специалистов-экспертов, ответы которых обрабатываются соответствующим образом (на основании известных компьютерных пакетов обработки информации) и выдается результат проведенной экспертизы.

Качество экспертной оценки рисков в большей степени зависит от качества подбора экспертов, чему необходимо уделять особое внимание. Важнейшей составляющей экспертного метода является разработка анкет, содержащих перечень вопросов, позволяющих оценить хозяйственный риск и тем самым достичь поставленной цели. Учитывая то, что все факторы, оказывающие влияние на уровень риска можно подразделить на две группы: внешние и внутренние, в начале эксперты определяют целесообразность реализации проекта, а затем оценивают значение каждого фактора, входящего в любую из этих групп по 10-балльной шкале, то есть устанавливается величина потерь, которую понесет фирма в результате воздействия этого фактора при реализации данного проекта.

В случае, если невозможно эти потери определить в денежном выражении, то влияние внутреннего или внешнего фактора на величину риска определяется также по 10-балльной шкале, после чего определяют уровень риска. Если его величина будет составлять более 50 %, то в этом случае риск будет высок и в процессе реализации данного проекта фирма может понести значительные убытки.

Оценки экспертов необходимо проанализировать на их противоречивость. Разница между оценками двух экспертов по любому виду риска не должна быть существенной, что позволяет устранить недопустимые различия в оценках экспертами вероятности наступления отдельного риска.

### **1.3 Неопределенность и риск как объекты управленческой деятельности в организации**

Процесс организации и реализации управления рисками на предприятии целесообразно рассматривать в совокупности отношений между субъектами и объектами управления на основании принципа системности и комплексности.

Система управления представляет собой сложный механизм воздействия управляющей системы на управляемую с целью получения желаемого результата. Соответственно, управление риском как система состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления),

В самом общем виде, управление представляет определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления, а второй - в позиции объекта управления. Данное взаимодействие характеризуется определенными моментами. Так субъект управления направляет объекту

импульсы воздействия, которые содержат в себе в явном или неявном виде информацию, относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления (регламентируются те аспекты функционирования объекта управления, которые входят в сферу управленческого воздействия субъекта управления). Данные импульсы будем называть управленческими командами

Процесс управления представляет собой программирование субъектом управления всех тех изменений, которые желательны и должны произойти в форме деятельности управляемого объекта. При этом мы далеки от мысли, что программу одного объекта управления можно полностью перенести на другой объект. На самом деле управляющий объект может лишь повлиять на программу управляемого объекта, которая автономна и имеет собственное содержание.

Потому всякий процесс управления есть не только взаимодействие двух субъектов, но и конкретных программ, их содержания и соответствующих этому содержанию форм внешнего проявления. Причем, в процессе их взаимодействия субъект управления оказывает лишь определяющее влияние на формирование системы управления, которая осуществляется в объекте управления, в силу чего и самоуправление выступает как саморегуляция. Поэтому управляющее воздействие со стороны всегда реализуется как внутреннее саморегулирование и самоуправление

Управление обеспечивает непрерывное и целенаправленное воздействие на управляемый объект, которым может быть технологическая установка, коллектив или отдельная личность. Управление - есть процесс, а система управления - механизм, который обеспечивает этот процесс

При этом необходимо иметь в виду следующие обстоятельства:

Во-первых, управление - это всегда конкретная функция, поскольку связана с деятельностью людей, принимающих ответственные решения. И в этом смысле можно говорить об управлении «как функции».

Во-вторых, управление - это всегда люди, выполняющие руководящие работы в иерархической структуре производстве. В этом смысле управленцы представляют интересы работодателей, и потому, представляют в своем единстве управление.

В своем единстве эти две составляющие управления, а именно как функция и как институт, образуют управленческий ресурс, который может и должен быть использован в любой организации для достижения поставленных целей. Это обусловлено тем, что, «управленческий ресурс - ресурс, создаваемый в системе функциональной специализации - зависимости выражаемой в принимаемых решениях и механизме управления. Это ресурс оперативности, комплексности, логичности, технологичности, вариативности, стратегичности, инновационности, адекватности поведения субъектов управления.

В общем виде, под методом управленческой деятельности подразумеваются способы и приемы анализа и оценки управленческих ситуаций, использования правовых и организационных форм воздействия на сознание и поведение людей в управляемых общественных процессах, отношениях и связях

В системе управления риском объектом управления являются риск, рискованные вложения капитала, экономические отношения между хозяйствующими подразделениями в процессе реализации риска.

Субъектом управления в системе управления риском является специальная группа людей (руководитель, финансовый менеджер, менеджер по риску и другие), которая посредством различных приемов и способов управления осуществляет целенаправленное воздействие на объект управления.

При анализе системы управления рисками целесообразно использовать в качестве основного методологического инструмента, системный подход.

Системный подход представляет собой всесторонний подход, фокусирующий внимание не только на организации, но и на окружающей ее среде. Центральным понятием системного подхода является понятие «система», которое отражает понятие о том, что различные элементы, соединяясь, приобретают новое качество, которое отсутствует у каждого из них в отдельности. Новое качество возникает благодаря наличию связей в системе, которые осуществляют перенос свойств каждого элемента системы ко всем остальным элементам системы. Такие связи называются интегральными или системными.

Эффективность функционирования системы управления риском, исходя из основных положений системного подхода, определяется эффективным взаимодействием между частями системы, нежели результативной работой ее отдельных частей.

Таким образом, система управления рисками представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, конечной целью существования которых является минимизация рисков.

Систему управления риском можно охарактеризовать как совокупность методов, приемов и мероприятий, позволяющих в определенной степени прогнозировать наступление рискованных событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий. На систему управления риском оказывают влияние как внутренние, так и внешние факторы.

Системный подход предписывает искать истоки проблем, возникающих в работе, в первую очередь во внешней среде.

Внешними факторами системы управления риском являются следующие:

- нормативная база в сфере регулирования риска (нормативы, методики, рекомендации, стандарты бухгалтерского учета и т. п.);
- макроэкономические факторы;
- зарубежный опыт управления риском.

Как система управление риском предполагает осуществление ряда процессов и действий, которые представляют собой элементы системы управления риском. К ним можно отнести:

- идентификацию и локализацию риска;
- анализ и оценку риска;
- способы минимизации и предотвращения риска;
- мониторинг рискованных позиций.

Количественный анализ предполагает численное определение отдельных рисков и общего риска. На этом этапе определяется вероятность наступления рискованных событий и их последствий, осуществляется количественная оценка степени риска, определяется также допустимый уровень риска.

В результате проведения анализа риска получается картина возможных рискованных событий, вероятность их наступления и последствий. После сравнения полученных значений рисков с предельно допустимыми вырабатывается стратегия управления риском, и на этой основе - меры предотвращения и уменьшения риска.

Меры по устранению и минимизации риска включают следующие этапы:

- оценку приемлемости полученного уровня риска;

– оценку возможности снижения риска или его увеличения (в случае, когда полученные значения риска существенно ниже допустимого, а увеличение степени риска обеспечит повышение ожидаемой отдачи);

– выбор методов снижения (увеличения) рисков;

– оценку целесообразности и выбор вариантов снижения (увеличения) рисков.

Связь риска с управленческими решениями, наличие в нем рационального начала для снижения внутреннего предпринимательского риска предполагает осуществление целого ряда мероприятий, которые можно разделить на четыре типа: уклонение; локализация; диссипация; компенсация риска. Представляется полезным привести здесь их сводную характеристику.

Методом уклонения от риска пользуются предприниматели, предпочитающие действовать наверняка. Руководители этого типа стремятся работать только с убедительно подтвердившими свою надежность контрагентами - потребителями и поставщиками, стараются не расширять круг партнеров, отказываются от инновационных и иных проектов, уверенность в выполнимости или эффективности которых вызывает хотя бы малейшие сомнения.

Другая возможность уклонения состоит в попытке перенести риск на третье лицо. Для этого прибегают к страхованию своих действий или поиску гарантий, полностью перекладывая на них свой риск. Функции гаранта выполняют разные субъекты: банки, страховые общества, фонды, органы государственного управления. Желаемого гаранта можно заинтересовать уникальными услугами, политической поддержкой, благотворительностью и т.п. Вступая в отношения с гарантом, важно сопоставить плату и приобретаемые выгоды, а это требует структуризации и конкретного анализа ситуации, разработки, оценки и сопоставления вариантов обеспечения надежности функционирования предприятия.

В более широком плане предприятие может даже выступить с инициативой создания региональной системы страхования финансово-хозяйственных сделок и соответствующей системы перестрахования.

Вместе с тем стоит отметить, что такие популярные механизмы уклонения от риска как страхование неприменимы в ситуациях, когда предприятие, осваивает новые виды продукции или новые технологии.

Метод локализации риска используют в тех случаях, когда удастся достаточно четко вычленив и идентифицировать источники риска. Выделив экономически наиболее опасный этап или участок деятельности, можно сделать его контролируемым и таким образом снизить уровень риска.

Метод диссипации риска представляет собой более гибкий инструмент управления, заключающийся в распределении общего риска путем объединения (с разной степенью интеграции) с другими участниками, заинтересованными в успехе общего дела, привлекая к решению общих проблем в качестве партнеров другие предприятия и даже физические лица. Для этого могут создаваться акционерные общества, финансово-промышленные группы предприятия могут приобретать или обмениваться акциями, вступать в различные консорциумы, ассоциации, концерны. Интеграция может быть либо вертикальной (или диагональной) - объединение нескольких предприятий одного подчинения или одной отрасли для проведения согласованной ценовой политики, для разделения зон хозяйствования и т.п.; либо горизонтальной - по последовательности технологических переделов, операций снабжения и сбыта.

В некоторых случаях бывает возможным распределение общего риска по времени или по этапам реализации некоторого долгосрочного проекта или стратегического решения или использоваться варианты диверсификации, включая диверсификацию продукции и уровня цен:

– диверсификация деятельности, понимаемая как увеличение числа используемых или готовых к использованию технологий, расширение ассортимента выпускаемой продукции или спектра предоставляемых услуг, ориентация на различные социальные группы потребителей, на предприятие разных регионов и т. п.;

– диверсификация рынка сбыта, распределение поставок между многими потребителями;

– диверсификация закупок сырья и материалов предполагает взаимодействие со многими поставщиками.

Метод компенсации риска - это упреждающий метод управления. Эти методы, как правило, более трудоемки, требуют обширной предварительной аналитической работы, от полноты и тщательности которой зависит эффективность их применения.

Разумеется, эти прогнозы немыслимы без отслеживания текущей информации о соответствующих процессах. Поэтому эффективным методом является мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды. Полученные данные позволяют уловить современные тенденции во взаимоотношениях хозяйствующих объектов, заблаговременно подготовиться к нормативным новшествам.

Метод создания системы резервов очень близок к страхованию, но сосредоточенному внутри предприятия. Для этого создаются страховые запасы.

Выполнение указанных мероприятий в коммерческих организациях будет способствовать их стабильности и экономическому росту.

После выбора определенного набора мер по устранению и минимизации риска следует принять решение о степени достаточности выбранных мер. Если мер недостаточно - целесообразно отказаться от реализации проекта (избежать риска).

## **2. Пути оптимизации организации управления рисками предприятия**

### **2.1 Организация риск-менеджмента на предприятии**

Деятельность руководителей высшего звена хозяйствующих субъектов связана с принятием управленческих решений, как продукта управленческого труда. При этом все управленческие решения связаны в той или иной степени с риском, что требует от руководства знания специальных инструментов риск-менеджмента и умения их эффективно применять.

Риск-менеджмент - система управления риском на различных организационных уровнях предприятия. Она включает органы управления риском, возглавляемые риск-менеджером, информационное и методическое обеспечение, систему распределения прав, обязанностей, полномочий и ответственности.

В настоящее время наиболее распространенным методом, которым пользуются руководители российских предприятий на практике, является прошлый опыт и интуиция, причем немаловажность их нельзя исключать. Но при этом, понесенные потери в прошлых аналогичных ситуациях диктуют выбор осторожной политики, применение определенных стандартов в управлении (которые не допустимы!). Успех же, чаще всего связан с принятием рискованных решений. Готовность руководителя идти на риск часто связана с особенностями человеческой психологии. Руководители консервативного типа, не склонные к новаторству, обычно стараются уйти от любого риска. Гибкие руководители стремятся к более рискованным решениям, в том

случае, если риск доброволен. В затруднительной ситуации такие руководители ориентируются на более рискованные решения только в том случае, если уверены в профессионализме исполнителей.

Рыночные условия диктуют необходимость владения руководителями приемами и инструментами риск-менеджмента. Более того, в идеальном благоприятном исходе, для управления риском в организации должно быть создано специализированное подразделение - отдел (или отделение) управления риском, возглавляемое риск-менеджером, т.е. руководителем, который занимается исключительно проблемами управления риском и координирует деятельность всех подразделений в плане регулирования риска и обеспечения компенсации возможных потерь и убытков.

Выделяют три основные организационные аспекты создания структуры управления риском:

- деятельность главного риск-менеджера;
- деятельность подразделения (отдела) управления риском;
- взаимозависимость подразделения с другими структурными элементами организации.

Главный (ведущий) риск-менеджер - специалист по управлению риском, организует деятельность в соответствующей области на предприятии и консультирует руководство на всех уровнях управления по проблемам риск-менеджмента. Роль риск-менеджера при реализации производственных проектов, программ и планов состоит в реализации следующих основных задач:

- рассмотрение риска как ключевого структурного элемента плана, проекта;
- формирование методики идентификации рисков;
- информирование руководства о возможных рисковых ситуациях и рисках;
- распределение ответственности по управлению рисками среди участников проекта;
- составление отчетной документации об управлении рисками для участников проекта;
- создание и развитие информационной базы данных в области управления рисками;
- организация обучения персонала основным принципам и методам риск-менеджмента.

Как координатор, менеджер организует работу участников рабочей группы по управлению рисками проекта, на которую возлагаются следующие задачи:

- идентификация рисков;
- анализ рисков и влияния рисковых ситуаций на базе теории вероятностей; разработка последовательности управления рисками (приоритетности);
- развитие стратегии управления рисками, имеющими наивысший приоритет;
- управление рисками в течение цикла жизни проекта;
- наполнение базы данных о рисковых ситуациях для последующего обучения персонала.

Таким образом, функции риск-менеджера на предприятии довольно обширны. В его ведении находятся вопросы обеспечения безопасности и контроля над риском, а также контроля и обеспечения качества оказываемых услуг. Он формирует организационную структуру управления риском на предприятии и разрабатывает основные положения и инструкции, связанные с этой деятельностью.

Неопределенность, как одно из основных свойств рисковой ситуации указанное в теоретической части работы, постоянно присутствует в процессе принятия управленческих решений. Поэтому рекомендательными будут следующие стандартные установки, заложенные в основах менеджмента:

- отбор и обработка информации, которая имеет ценность для снижения неопределенности при принятии решения;
- увеличения массива первичной информации с целью повышения вероятности получения достоверного результата при ее обработке;
- принятия решения на основании имеющихся данных при невозможности получения всей необходимой информации.

Опыт развитых стран объективно доказал целесообразность и экономическую эффективность, создание специализированных рискованных подразделений в крупных корпорациях, каждое из которых имеет свою специфику образования и функционирования.

При этом, структура службы управления рисками зависит, в первую очередь, от размеров предприятия, наличия ресурсов, а также от его принадлежности к той или иной сфере деятельности, предопределяющей специфические особенности функционирования. Так, в небольших предприятиях целесообразно функцию управления рисками возложить на службу маркетинга, поскольку именно здесь собирается большая часть информации о состоянии внешней и внутренней среды предприятия. То есть оптимальность такого предположения базируется на близости к необходимой информации. Однако для проведения специальных расчетов (количественной оценке рисков) и принятия соответствующих решений по адаптации к рискам, требующих специфических знаний, эта функция должна возлагаться на отдельное лицо. С увеличением размеров предприятия, когда растет и объем информации, и число взаимосвязей, необходимым становится создание целого структурного подразделения, отвечающего за управление рисками на предприятии. При этом целесообразно интегрировать в единое целое, структуры службы управления рисками с организационной структурой управления, существующей на предприятии.

Функции отдела по управлению риском заключаются в реализации выбранной стратегии предприятия в определенной области (выявление риска, ведение регистрации происшедших событий и их статистическая обработка, управление страховыми программами, реализация программ по повышению квалификации персонала).

## **2.2 Обоснование методов оценки и управления экономическими рисками для малой коммерческой организации**

Вопрос обоснования применяемых и рекомендуемых методов управления рисками организации довольно сложен, и в некоторой степени противоречив. Так, управленческая структура предприятия руководствуется множеством наработанных методов современного риск-менеджмента, которые работают действительно, но, тем не менее, рискованные потери имеют место. Формируется необходимость иного комплексного подхода. При этом, известна проблематика управления касающаяся отсутствия единых методов управления применимых универсально. Конечно, управленческие установки рекомендательного характера имеются, но ограничением является вероятностный динамизм факторных составляющих внешней и внутренней среды, который определяет ситуативность разрешения задач и нахождения путей реализации целей.

Выбор конкретных методов управления рисками должен базироваться на результатах анализа факторов внешней и внутренней среды предприятия, оценке финансовых возможностей и принятой общей стратегии его развития.

После сбора и систематизации информации осуществляется переход к последующей стадии процесса управления рисками, которая включает следующие этапы:

- уточнение стратегии предприятия по управлению рисками и выбор процедур управления ими;
  - предварительный отбор рисков;
  - отбор превентивных мероприятий и формирование плана превентивных мероприятий;
  - анализ рисков формирования плана превентивных мероприятий;
  - окончательное формирование программы управления рисками;
  - контроль и пересмотр программ управления рисками;
  - оценка эффективности программы управления рисками.
- Этап принятия решения по управлению предприятием рисками предполагает:
- сопоставление наиболее вероятного убытка с финансовыми возможностями фирмы по покрытию ущерба на основе расчета соответствующего коэффициента;
  - сопоставление максимально возможного убытка с финансовыми возможностями фирмы по покрытию ущерба на основе расчета соответствующего коэффициента;
  - сопоставление ожидаемого значения убытка с финансовыми возможностями фирмы по покрытию ущерба на основе расчета соответствующего коэффициента;
  - сопоставление значений рассчитанных коэффициентов.
  - Коэффициент финансовых возможностей предприятия по покрытию наиболее вероятного убытка рассчитывается по формуле

Основными критериальными показателями, применяемыми для оценки возможностей использования различных процедур управления рисками, являются:

- частота (вероятность) наступления ущерба;
- размер возможного ущерба.

Если же значение коэффициента финансовых возможностей фирмы по покрытию наиболее вероятного убытка выше нулевого, то можно сделать вывод о том, что финансовые возможности фирмы по покрытию этого убытка диктуют более осторожную политику в отношении управления рисками. Это означает, что пороговые значения критериальных показателей должны быть ужесточены и, следовательно, должна реализовываться осторожная политика управления рисками. В этом случае наиболее предпочтительными процедурами управления рисками будут «Передача рисков» и «Отказ от рисков».

Расчет коэффициента финансовых возможностей фирмы по покрытию наиболее вероятного убытка может проводиться как в отношении выделенной группы рисков (например, по транспортным рискам, по рискам, связанным с ответственностью), так и в отношении всех рисков.

Коэффициент финансовых возможностей фирмы по покрытию максимально возможного убытка рассчитывается по формуле

Окончательное решение по выбору стратегии и установлению пороговых значений показателей, определяющих использование процедур управления рисками, может быть принято на основе дополнительного сопоставления значений максимально возможного, наиболее вероятного и ожидаемого значений убытков. Если максимально возможный убыток существенно превышает другие вычисленные убытки (наиболее вероятный и ожидаемый), то фирма должна вести очень осторожную политику в отношении принятия рисков на себя. По мере возможности она должна отказываться от опасных рисков, а остальные риски пытаться передавать другим субъектам - на основе страхования или других методов передачи риска.

После того как управленческая структура предприятия «отсечет» часть рисков за счет применения процедуры отказа от рисков, менеджер вправе пересмотреть решение по рискам, принятым на себя. Часть из них в дальнейшем может так и оставить на собственному удержании, часть может удержать на основе самострахования и еще одну часть - передать другим субъектам на основе применения таких методов управления, как страхование или иные методы передачи риска.

Следующим этапом управления рисками выступает составление плана проведения превентивных мероприятий. Превентивные (предупредительные) мероприятия, проводимые фирмой, направлены на решение:

- снижения вероятности реализации риска, т.е. вероятности появления убытка;
- уменьшения размера возможного ущерба, в связи с этим независимо от выбранной стратегии, если риски останутся в фирме, она заинтересована в снижении связанных с ними убытков.

При формировании плана превентивных мероприятий необходимо учитывать финансовые возможности и экономическую целесообразность проведения мероприятий.

Результатом этапа окончательного формирования процесса управления рисками является разработанная программа управления рисками, включающая план превентивных мероприятий, как обязательный блок программы.

Программа должна содержать:

- план проведения превентивных мероприятий;
- перечень рисков, подпадающих под план превентивных мероприятий;
- перечень рисков, не подпадающих под план превентивных мероприятий;
- конкретные методы управления по всем рискам;
- методы контроля убытков.

Заключительной процедурой цикла риск-менеджмента является процедура контроля за выполнением программы управления рисками. Контроль за реализацией мероприятий управления рисками должен быть регулярным и осуществляться в мониторинговом режиме.

Проведенное исследование факторов внешней и внутренней среды, оценка финансового состояния организации показали, что предприятие имеет высокий уровень хозяйственных рисков и финансовой зависимости.

В сложившихся условиях для анализируемого предприятия целесообразно использовать более взвешенную стратегию управления рисками. Для нее характерно равнозначное использование всех видов организационных методов управления рисками:

- отказ от рисков;
- принятие рисков на себя;
- передача рисков другим субъектам.

На практике большинство решений об избежании риска принимается на начальной стадии, так как отказ от деятельности, в которой фирма уже принимает участие, влечет за собой значительные финансовые и иные потери, и часто затруднителен в связи с контрактными обязательствами. В процессе исследования была выявлена значительная дебиторская задолженность, что свидетельствует о наличии у предприятия недобросовестных партнеров. Поэтому при заключении контрактов необходимо более тщательно отбирать потребителей и отказываться от тех из них, которые систематически не выполняют свои обязательства.

Рыночная среда создаёт на практике определенные обстоятельства по которым невозможно уклониться или передать все возможные риски. Поэтому большую их часть предприятию приходится брать на себя. Принимая риски на себя, предприятие может минимизировать их степень,

то есть предпринять такие меры, которые позволяют уменьшить возможность появления и размеры вероятных неблагоприятных последствий. Принятие рисков на себя предполагает:

- минимизацию степени рисков;
- компенсацию отрицательных последствий рисков;
- локализацию рисков.

Минимизировать степень риска можно посредством получения дополнительной информации, лимитирования и диверсификации.

В связи с этим необходимо усилить внимание к процессам нормирования и эффективного использования всех видов ресурсов.

Диверсификация также является одним из важнейших методов минимизации рисков. Из существующих видов диверсификации (диверсификация деятельности, заключающаяся в распределении усилий и капиталовложений между разнообразными видами деятельности, непосредственно не связанными друг с другом; диверсификация рынка сбыта, то есть работа одновременно на нескольких товарных рынках; диверсификация закупок сырья и материалов, предполагающая взаимодействие со многими поставщиками, чтобы при нарушении графика поставок предприятие смогло переключиться на работу с другими поставщиками) на предприятии используется существенная разносторонность. Так, помимо грузоперевозки и перевозки пассажиров на базе организации открыты столярный цех а так же выполняются сварочные работы по металлу для неограниченного круга физических и юридических лиц.

Для снижения степени рисков, связанных с деятельностью предприятия на рынке, необходимо также использовать активный маркетинг, главной задачей которого является управление процессом развития потребностей потенциальных покупателей с целью включения в их структуру спроса продукцию, выпускаемую фирмой. Достигается это посредством применения таких приемов, как организация эффективных товарной, ценовой и сбытовой политик. В настоящее время на предприятии не уделяется должного внимания процессам формирования и управления комплексом маркетинга.

Следующее возможное направление в поведении предприятия в случаях принятия риска на себя - это компенсация возможных отрицательных последствий от воздействия неблагоприятных событий, после того как факторы риска окажут свое влияние на деятельность предприятия. Основным способом здесь является страхование, которое ОРГАНИЗАЦИЯ может осуществлять посредством создания собственных резервных фондов (самострахование) или путем заключения контракта со специализированной компанией, которая должна будет возместить ущерб.

Управление внешними рисками подразумевает:

- использование превентивных мер, анализ и мониторинг состояния факторов риска;
- использование резервного капитала и страховых инструментов.
- Управления рисками контрагентов:
- анализ, принятие решений о лимите риска на контрагента, мониторинг качества задолженности;
- использование обеспечения (гарантий, залогов, поручительств), совместное финансирование, авансы;
- использование финансовых инструментов, контрактов.
- Управление внутренними рисками (управление капиталом):
- оптимизация стоимости капитала, регулирование доли заемных средств;
- создание и регулирование размера резервного капитала для покрытия возможных ущербов;

- формирование временной структуры капитала в целях обеспечения текущей и инвестиционной деятельности исследуемого предприятия.
- Управление внутренними рисками (управление рисками в производстве):
- проверка рыночной обоснованности наращивания основных средств и внедрения новых технологий;
- контроль за технической и экологической безопасностью производства, оптимизация энергопользования.

Управление материальными ресурсами и логистикой:

- корректировка системы снабжения ресурсами;
- логистическая поддержка производства и сбыт.
- Управление персоналом:
- оценка репутации сотрудников;
- оценка деловых и профессиональных качеств сотрудников.

В условиях объективного существования риска и связанных с ним финансовых и других потерь возникает необходимость в определенном четко-организованном механизме, который позволил бы наилучшим из возможных способов с точки зрения поставленных предприятием целей учитывать риск при принятии решений по реализации хозяйственной деятельности. Таким механизмом является управление рисками (риск - менеджмент).

Управление рисками - это процесс систематической идентификации критических рисков, оценки их воздействия, выработки и реализации комплексного решения по управлению ими, объединяющего стратегию, персонал, процессы и технологию.

Управление рисками должно:

- быть неотъемлемой частью существующего процесса;
- улучшать менеджмент;
- отражать существующие реалии.

На сегодняшний день управление рисками может и должно быть систематической и комплексной деятельностью.

Для принятия обоснованных бизнес решений необходимо учитывать риски. Рисков не нужно автоматически избегать, их следует оптимизировать, дабы обеспечить соответствующий результат. Создание резерва на покрытие риска должно обеспечивать минимальный уровень денежных средств, необходимый для стратегического инвестирования.

Для практического использования механизма управления рисками необходима количественная оценка степени риска в целом. Определяются численные значения вероятности наступления рисков событий и их последствий, осуществляется количественная оценка степени риска, определяется допустимый в данной конкретной обстановке уровень риска.

При анализе экономического риска, разделив рассматриваемую систему или экономический процесс на подсистемы, используя вербальные, математические методы, модели и приемы, опыт специалистов и вычислительную технику, лицо, принимающее решение, может анализировать неопределенность, связанную с каждым из элементов системы.

Лицо, принимающее решение, может рассматривать степень зависимости между риском и составляющими данного объекта, оценивать совокупное влияние рисков подсистем на процесс. В результате проведения анализа риска определяются возможные рисковые события, вероятность их наступления и последствий, затем разрабатываются меры по устранению и минимизации риска. Роль количественной оценки экономического риска значительно возрастает, когда существует возможность выбора из совокупности альтернативных решений оптимального решения,

обеспечивающего наибольшую вероятность наилучшего результата при наименьших затратах и потерях в соответствии с задачами минимизации и программирования риска.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организация управления рисками предприятия требует специальных знаний в определенных ключевых областях хозяйственной деятельности. Данная процедура является одной из функций в организации, комплексно-взаимосвязанная со всеми другими сферами деятельности организации - финансами, производством, маркетингом, материально-техническим снабжением и др. Безусловно, можно предположить, что каждое из функциональных подразделений может самостоятельно осуществить управление рисками в своей области деятельности. Однако практически всегда факторы риска из различных областей являются взаимосвязанными и взаимовлияющими, что обуславливает необходимость наличия специализированного подразделения, способного собирать, обрабатывать и координировать всю эту информацию и принимать соответствующие решения. Более того, ни одно, отдельно взятое, функциональное подразделение не может управлять глобальными рисками, связанных с деятельностью предприятия в целом.

При этом высшее руководство может отвести службе риск-менеджмента только консультативную роль, когда результаты исследований службы будут приниматься к сведению, но ее руководство не сможет оказывать существенного влияния на характер и время принимаемых решений. Поэтому более целесообразным является отношение к управлению рисками как к динамичной функции. Управляющий этого подразделения должен быть наделен таким же статусом, как и руководители других структурных подразделений предприятия. В этом случае он может оказывать влияние на решения, принимаемые высшим руководством. Служба управления рисками - это подразделение, которое тесно взаимодействует практически со всеми другими отделами внутри организации.

Формирование службы управления риском достаточно сложный процесс, так как с одной стороны, он порождается спецификой видов рисков, возникающих на промышленном предприятии, а с другой - организационной структурой менеджмента предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Барышев А.Ф. Маркетинг. - 2-е изд., М.: Издательский центр «Академия», 2012.
2. Белолипецкий В. Г. Финансы фирмы: Курс лекций /Под ред. И. П. Мерзлякова. - М.: ИНФРА-М, 2013.
3. Веснин В.Р. Менеджмент.- М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учеб.-М-Издательство «Гардарика» 2013.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник.-2-е изд. перераб. и доп. –М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.
6. Грабовой П. Г. . Риски в современном бизнесе. - М.: Аланс, 2011.
7. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения,
8. Российская академия наук. Институт народнохозяйственного прогнозирования. Долгосрочный прогноз развития экономики России на 2012-2030 гг. (по вариантам). Москва - май 2012 г.
9. Научные труды: Ин-т народнохозяйственного прогнозирования РАН / Гл. ред. А.Г. Коровкин. очередной том Научных трудов ИНП РАН – М.: МАКС. Пресс, 2014.
10. Абрютин М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / М.С.Абрютин, А.В.Грачев. 2-е изд., испр. - М., 2014.
11. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2015.
12. Атаманчук Г.В. Государственное управление. - М: Жономина, 2010.
13. Афанасьев В.Т. Системность и общество. - М.,1980.
14. Балабанов И. Т., Баланов А. И. Страхование. - СПб.: Питер, 2011.