

ВГУЭС

Кафедра Менеджмента

Преподаватель А.Г. Бодункова

Дисциплина: Основы менеджмента в сервисе

# Тема №11: Риск-менеджмент

# Риск-менеджмент

## План:

1. Сущность, основные элементы и виды риска.
2. Основные причины предпринимательских рисков в сфере сервиса и туризма
3. Управление рисками предприятий сферы сервиса и туризма

# Риск -

неопределенность в отношении возможных потерь на пути к цели

- **Ситуация** - сочетание, совокупность различных обстоятельств и условий, создающих определенную обстановку для того или иного вида деятельности
- **Рискованной ситуации или ситуации риска** сопутствуют три условия:
  1. наличие неопределенности
  2. необходимость выбора альтернативы
  3. возможность оценить вероятность осуществления альтернатив

**Деятельность предприятия сопряжена с риском, т.к. оно функционирует в среде, которая характеризуется сложностью и динамизмом**

**Сложность** определяется количеством факторов внешней среды, которые оказывают влияние на предприятие, и тем, насколько эти факторы схожи между собой

**Динамизм** внешнего окружения характеризуется тем, как быстро оно меняется (остается в основном стабильным или является динамичным, изменчивым)

# Основные типы ситуаций в зависимости от характера факторов внешней среды

С  
Т  
Е  
П  
Е  
Н  
Ь

Д  
И  
Н  
А  
М  
И  
З  
М  
А

Низкая

1

**Ситуация низкой  
неопределенности:**

факторов мало  
факторы схожи  
факторы не меняются

2

**Ситуация умеренной  
неопределенности**

факторов много  
факторы не схожи  
факторы не меняются

3

**Ситуация умеренно  
высокой  
неопределенности:**

факторов мало  
факторы схожи  
факторы постоянно меняются

4

**Ситуация высокой  
неопределенности:**

факторов много  
факторы не схожи  
факторы постоянно  
меняются

Высокая

Низкая

Высокая



СТЕПЕНЬ СЛОЖНОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

# Элементы, характеризующие сущность риска

Возможность  
отклонения от  
предполагаемой  
цели

Вероятность  
достижения  
желаемого  
результата

**РИСК**

Отсутствие  
уверенности в  
достижении  
поставленной цели

Возможность  
потерь

# Вероятность наступления события может быть определена

## объективным или субъективным методом

**Объективные оценки** опираются на

- исторические статистические данные о прошлых потерях
- гипотезы о тенденциях, состоянии и возможном развитии вероятности этого типа потерь сегодня и в будущем
- вычисление частоты, с которой происходит данное событие

**Субъективные оценки** опираются на

- интуицию предпринимателя

**Метод экспертных оценок** занимает промежуточное положение

**Два основных параметра оценок:**

- вероятность потерь (чем она выше, тем больше риск)
- величина потерь (чем она больше, тем опаснее риск)

# Риск —

это деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели



# Классификация рисков



## По возможности страхования

Страховой риск

Не-страхуемый риск

## По возможности диверсификации

Систематический риск

Несистематический риск

## В зависимости от этапа решения проблем

Риск в сфере принятия решений

Риск в сфере их реализации

## По масштабам

Глобальный риск

Локальный риск

## По сфере возникновения

Внешние риски

Внутренние риски

## По длительности воздействия

Кратковременные риски

Постоянные или долговременные риски

## По ожидаемым результатам

Спекулятивный риск

Чистый риск

## По степени допустимости

Допустимый риск

Критический риск

Катастрофический риск

## По природе возникновения

Хозяйственный риск

Риск, связанный с личностью предпринимателя

Риск, обусловленный недостатком информации

# Страховой риск —

вероятное событие или совокупность событий, на случай наступления которых осуществляется страхование

## Основные категории

### стандартно страхуемого риска:

- персональный риск
- имущественный риск
- риск ответственности
- риск несоответствия

# ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УРОВЕНЬ РИСКА

## ФАКТОРЫ ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Законодательство

Непредвиденные действия  
государственных служб

Налоговая система

Взаимоотношения с  
партнером

Конкуренция  
предпринимателей

Коррупция и рэкет

## ФАКТОРЫ КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Политические условия

Экономическая обстановка в  
стране

Экономическое положение в  
обществе

Международные события

Стихийные события

<b>Факторы предпринимательского риска</b>	<b>В % к числу опрошенных</b>
Недобросовестность российских деловых партнеров	<b>61</b>
Вымогательство со стороны государственных чиновников	<b>57</b>
Политическая нестабильность	<b>55</b>
Финансовая нестабильность	<b>53</b>
Ущемление прав предпринимателей государственными органами и должностными лицами	<b>44</b>
Вымогательство со стороны криминальных структур	<b>23</b>

# Внутренние факторы предпринимательского риска:

- стратегия фирмы
- принципы деятельности  
компании
- ресурсы и их использование
- качество и уровень  
использования маркетинга

# Основные причины предпринимательского риска в сфере сервиса и туризма (5):

## 1. Невостребованность произведенных услуг

Причины:

- квалификация обслуживающего персонала (работников)
- организация технологического процесса производства услуг
- организация продажи услуг
- организация рекламы производимых услуг
- управление предприятием
- маркетинговые исследования рынка услуг и др.

## 2. Неисполнение хозяйственных договоров (контрактов)

## 3. Усиление конкуренции

Причины:

- утечка конфиденциальной информации либо по вине сотрудников фирмы, либо в результате промышленного шпионажа, предпринятого конкурентами
- несовершенство маркетинговой политики
- замедленное введение новаций
- недобросовестность конкурентов, использующих в конкурентной борьбе любые методы
- появление на рынке производителей аналогичных услуг
- появление новых предприятий-конкурентов

## 4. Возникновение непредвиденных затрат и снижение доходов

Причины:

- ошибки в анализе и прогнозировании конъюнктуры на рынках поставщиков
- изменения политики ценообразования у поставщиков услуг
- уменьшение количества поставщиков
- + **риск потери прибыли** вследствие вынужденных перерывов в реализации услуг

## 5. Форс-мажорные риски



# **Риск-менеджмент (управление риском) —**

деятельность руководителей фирмы,  
направленная на экономически  
эффективную защиту компании  
от нежелательных сознательных  
или случайных обстоятельств,  
наносящих ей материальный ущерб.

**Управление рисками** имеет свой логический  
аспект (принятие решений)  
и свою процедуру  
(последовательность действий)

**Управление рисками –**  
процесс выработки и  
осуществления решений,  
которые минимизируют широкий  
спектр влияния случайных или  
злонамеренных событий,  
в конечном счете, наносящих  
существенный материальный  
ущерб фирме

**Объект управления** в риск-менеджменте –  
рисковые вложения капитала  
экономические отношения между  
хозяйствующими субъектами в процессе  
реализации риска  
(связи между страхователем и страховщиком,  
заемщиком и кредитором, между  
предпринимателями, конкурентами и т. д.)

**Субъект управления** в риск-менеджменте –  
группа руководителей, которая посредством  
различных вариантов своего воздействия  
осуществляет целенаправленное  
функционирование объекта управления

# Принципы управления риском:

1. нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал
2. необходимо думать о последствиях риска
3. нельзя рисковать многим ради малого

# Приемы управления риском = средства разрешения рисков

- **Избежание риска** – отказ от реализации мероприятия (проекта), связанного с риском.
- **Снижение степени риска** – сокращение вероятности и объема потерь
- **Принятие риска** – оставление всего или части риска за предпринимателем, то есть на его ответственности, т.е. принимается решение о покрытии возможных потерь собственными средствами

# Правила выбора приема управления риском и варианта решений:

- максимум выигрыша
- оптимальная вероятность результата
- оптимальная колеблемость результата
- оптимальное сочетание выигрыша и величины риска

# Этапы процесса управления риском:

## 1. Анализ риска

- сбор и обработка данных по аспектам риска
- качественный и количественный анализ риска

## 2. Меры по устранению и минимизации риска

- выбор и обоснование предельно допустимых уровней риска
- выбор методов снижения риска
- формирование вариантов рискованного вложения капитала
- оценка их оптимальности на основе сопоставления ожидаемой отдачи и величины риска

# Качественный анализ риска:

- выявление источников и причин риска
- определение этапов и работ, при выполнении которых возникает риск (установление потенциальных зон риска)
- установление всех возможных рисков
- выявление практических выгод и возможных негативных последствий, которые могут наступить при реализации содержащего риск решения

**Результаты качественного анализа –  
важная исходная информация для  
осуществления количественного анализа**



## Количественный анализ —

численное определение отдельных рисков и риска проекта (решения) в целом

- установление численных значений вероятности наступления рисков событий и их последствий
- осуществление количественной оценка степени (уровня) риска
- определение допустимого в данной конкретной обстановке уровня риска

### Наиболее распространенные методы:

- статистический метод
- метод экспертных оценок

## **Статистический метод:**

составляется наиболее вероятный прогноз на будущее на основе изучения статистики потерь и прибылей, имевших место на данном или аналогичном производстве, величины и частотности получения того или иного экономического результата.

## **Недостатки метода:**

наличие значительного массива данных, сбор которых может дорого обойтись

## Экспертный метод:

получение количественных оценок риска на основании обработки мнений опытных предпринимателей или специалистов.

**Особенно эффективен** при решении сложных проблемных ситуаций.

## Недостатки метода:

- отсутствие гарантий достоверности полученных оценок
- трудности проведения опроса экспертов и обработки полученных данных

# Меры

## по устранению и минимизации риска:

1. оценка приемлемости полученного уровня риска
2. оценка возможности снижения риска или его увеличения
3. выбор методов снижения (увеличения) рисков
4. формирование вариантов снижения (увеличения) рисков
5. оценка целесообразности и выбор вариантов снижения (увеличения) рисков

# Методы предупреждения и снижения риска:

- страхование
- резервирование средств
- диверсификация

# Страхование —

соглашение, по которому страховщик (страховая компания) за определенное обусловленное вознаграждение (страховую премию) принимает на себя обязательство возместить страхователю убытки или их часть (страховую сумму), произошедшие вследствие предусмотренных в страховом договоре опасностей и/или случайностей (страховой случай), которым подвергается страхователь или застрахованное им имущество

# Резервирование средств = самострахование:

- создание обособленных фондов возмещения убытков за счет части собственных оборотных средств
- создание резервных (страховых) фондов непосредственно в хозяйствующем субъекте

## **Диверсификация –**

процесс распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой.

## **Диверсификация**

позволяет избежать части риска при распределении капитала между разнообразными видами деятельности.



## **Риск-менеджмент –**

целенаправленный поиск и организация  
работы

по снижению степени риска,  
искусство получения и увеличения  
дохода (выигрыша, прибыли) в  
неопределенной хозяйственной ситуации.

## **Роль риск-менеджмента –**

получение наибольшей прибыли  
при оптимальном соотношении  
прибыли и риска

# Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «риск». Что является его основными элементами?
2. Какие факторы определяют нормальную страхуемость риска?
3. Какова разница между спекулятивным и чистым риском?
4. Что такое предпринимательский риск? Каковы основные причины предпринимательских рисков в сфере сервиса и туризма?
5. Какие внешние факторы влияют на уровень предпринимательского риска в сфере туризма?
6. Что представляет собой риск-менеджмент?
7. Какие бывают приемы управления риском на туристских предприятиях?
8. На основании каких правил осуществляется выбор того или иного приема управления риском?
9. Что включают в себя две основные группы процесса управления риском?
10. В чем сущность основных методов снижения степени риска на предприятиях сферы сервиса и туризма?

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие для вузов. / Н. А. Зайцева. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Академия, 2005. - 240 с.
2. Зайцева Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме: Учебное пособие. – Москва, ФОРУМ: ИНФРА-М, 2007. – 368 с.
3. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учебник. – Минск, Новое знание, 2002 – 404 с.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Москва, Новое знание, 2005. – 336 с.
5. Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие. – СПб: Питер, 2007. – 512 с.: ил.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента./Пер. с англ. - Москва, 2005. - 702 с.
7. Гордин В.Э., Сущинская М.Д. Менеджмент в сфере услуг. СПб: Изд.дом «Бизнес-пресса», 2007. – 271 с.