



ФИНАНСОВЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# Нормирование управленчески х рисков

Халезова К.А.

УРК2-1м

Москва -  
2017

# Нормирование риска

Процесс задания предельно допустимого уровня риска называют "**нормированием риска**". Оно может осуществляться по различным показателям, характеризующим уровень риска, в частности:

А

- по вероятности (например, может быть установлена предельная вероятность гибели при аварии);

Б

- по последствиям (например, неприемлемыми могут считаться все риски, убытки от которых превышают определенную сумму);

В

- по комбинированным показателям (например, по произведению вероятности на последствия);

Г

- по косвенным показателям

# допустимого уровня зависит от многих факторов, в частности от:



- а) возможностей организации по удержанию риска;
- б) возможностей организации по снижению риска;
- в) наличия требований и ограничений со стороны социальных систем более высокого уровня (саморегулируемых организаций, государства, международных организаций);
- г) отношение к риску общества в целом и конкретных лиц, принимающих решения в организации.



# Способы нормирования рисков

## По аналогам

рассчитаны в

наиболее благополучных странах, отраслях и

предприятиях

получены на основе

обработки данных о стихийных бедствиях и прочих форс мажорных обстоятельствах

обстоятельств

путем оптимизации каких-либо параметров риска по заранее выбранному критерию



# Управленческий риск



Они представляют собой набор желательных или нежелательных вызванных управленческими решениями ситуаций, которые могут возникнуть либо при реализации решений, либо спустя некоторое время.

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РИСКИ

```
graph TD; A[УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РИСКИ] --- B[Финансовые]; A --- C[Коммерческие]; A --- D[правовые]; A --- E[Кадровые]; A --- F[технические]; A --- G[Экологические]
```

**Финансовые**

**Коммерческие**

**правовые**

**Кадровые**

**технические**

**Экологические**

# Особенность управленческих рисков

Управленческий риск – это риск управленческого решения.

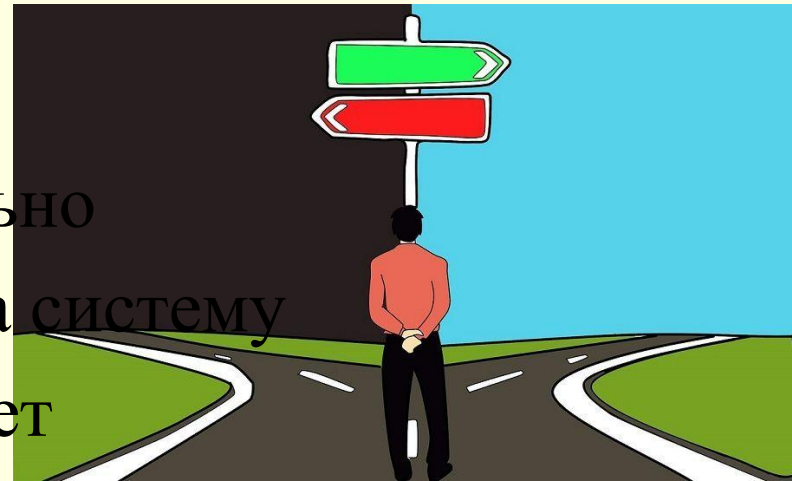
Невозможно измерить отдельно  
– только его воздействие на систему

Воздействует

на все виды рисков

и порождает новые риски

**Таким образом нормирование управленческих рисков можно свести к нормированию ошибок при принятии управленческих решений**



# Нормирование рисков управленческих решений

1

- Определение базы расчета «критической точки» по каждому виду управленческого риска

2

- Определение суммы – «критической точки»

3

- Построение решений с учетом «критической точки»



# Нормирование рисков управленческих решений по финансовым вопросам

Для принятия управленческих решений по финансовым вопросам наиболее оптимальным является установление критической точки в «зоне безубыточности».

Таким образом, для предприятия, основой принятия решения будет возможность «уйти в убыток».

Таким образом  
«запас финансовой прочности»  
- норматив



# Нормирование рисков управленческих решений по финансовым вопросам

## финансовым вопросам

Показатель	1	2	3	4	5	Всего
Объем продаж, шт.	27500	23500	12000	30500	21500	115000
Доля в общем объеме продаж	0,24	0,20	0,10	1,27	0,19	-
Цена на единицу продукции, руб.	186,00	140,00	200,00	175,00	425,00	-
Переменные затраты на единицу продукции, руб.	130,94	102,04	117,81	89,30	278,49	-
Вклад на единицу	55,06	37,96	82,19	85,70	146,51	-
Выручка, руб.	5115000	3290000	2400000	5337500	9137500	25280000
Постоянные затраты, руб.	-	-	-	-	-	6720105

Средний вклад =  $(55,06 \times 5115000 + 37,96 \times 3290000 + 82,19 \times 2400000 + 85,70 \times 5337500 + 146,51 \times 9137500) / (5115000 + 3290000 + 2400000 + 5337500 + 9137500) = 94,93$ .

$$q_1 = \frac{6720105 \times 0,24}{94,93} = 16927,33 \approx 16927 \text{ шт.}$$

$$q_2 = \frac{6720105 \times 0,2}{94,93} = 14465,17 \approx 14465 \text{ шт.}$$

$$q_3 = \frac{6720105 \times 0,1}{94,93} = 7386,47 \approx 7386 \text{ шт.}$$

$$q_4 = \frac{6720105 \times 0,27}{94,93} = 18773,95 \approx 18774 \text{ шт.,}$$

$$q_5 = \frac{6720105 \times 0,19}{94,93} = 13234,09 \approx 13234 \text{ шт.}$$

$$B_k = \frac{6720105}{1 - \left( \frac{130,94}{186} \times 0,2 + \frac{102,04}{140} \times 0,13 + \frac{117,81}{200} \times 0,09 + \frac{89,3}{175} \times 0,27 + \frac{278,49}{425} \times 0,19 \right)}$$

= 18553800 руб.

ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ



# Расчет запаса финансовой прочности

Запас финансовой прочности – это кромка безопасности предприятия. Расчет этого показателя позволит оценить возможность дополнительного снижения выручки от продажи продукции в границах точки безубыточности. При проведении анализа безубыточности многие аналитики утверждают, что запас прочности более объективная характеристика, чем точка безубыточности.

Запас финансовой прочности рассчитывается как в рублях, так и процентах к выручке от продажи продукции.

**Запас финансовой прочности = 25280000 - 18553800 = 6726200 руб.,**

**Запас финансовой прочности = ((25280000 - 18553800) / 25280000) × 100 = 26,61%.**

$$\text{Операционный рычаг} = \frac{25280000 - 16123695}{2436200} = 3,76$$

Показатель	Значение
Фактический объем продаж продукции, руб.	25280000
Безубыточный объем продаж продукции, руб.	
- метод уравнений	18553800
Операционный рычаг	3,76
Запас финансовой прочности, руб.	6726200
Запас финансовой прочности, %	26,61

Значение запаса финансовой прочности ООО «XXX» составило 26,61% от выручки от продажи. Соответственно выручка может быть уменьшена на 26,61% до того, как предприятие окажется в зоне убытков.

Расчет операционного рычага необходим для нахождения степени влияния структуры затрат на выручку от продажи продукции, поскольку любое изменение выручки от продаж всегда влечет за собой более сильное изменение прибыли.

# Нормирование рисков управленческих решений по финансовым вопросам

**Решения по нормированию:**

**Ограничение размера сделок, которые могут  
быть приняты единолично**

**Разделение заработной платы управленцев на  
окладную и премиальную часть, зависящую**

**КРП**



# Нормирование рисков управленческих решений по правовым вопросам

Для управленческого решения, связанного с правовыми вопросами практически невозможно установить барьер суммовой, соответственно необходимо установить качественный барьер:

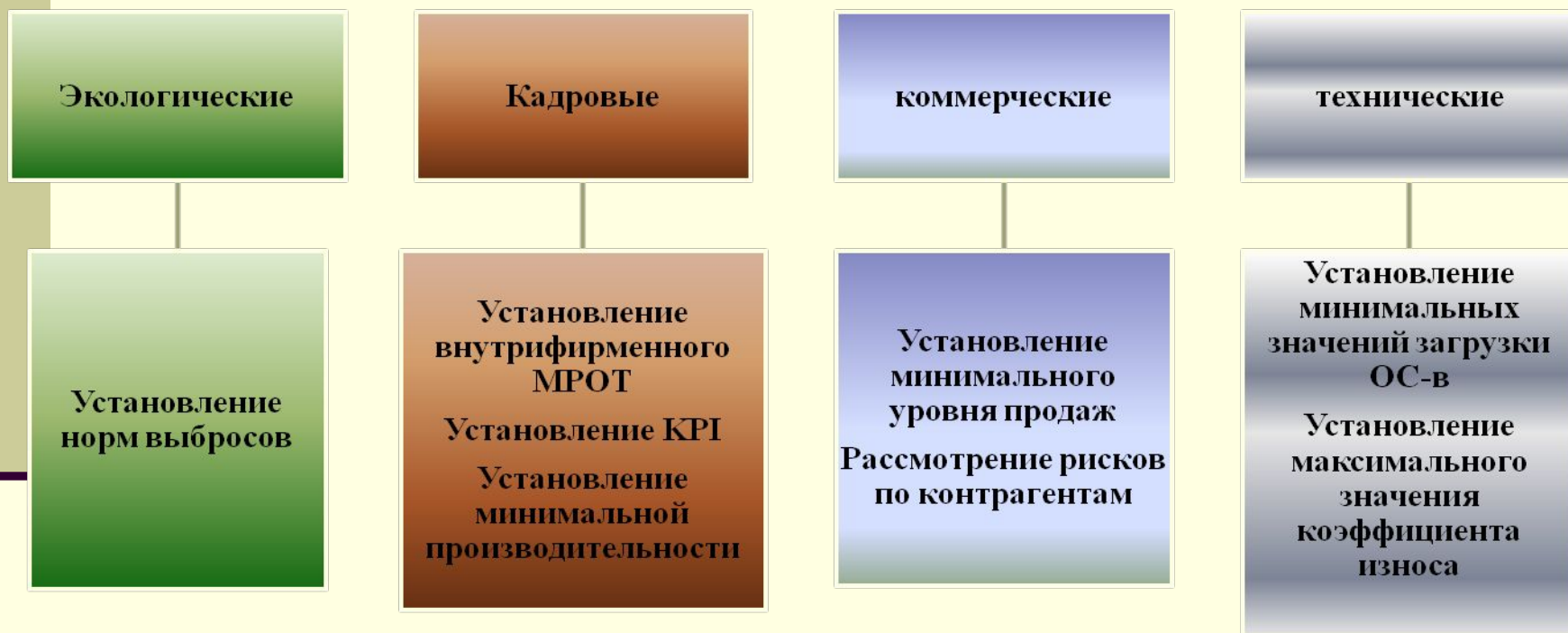
 Недопущение судебного разбирательства

 Минимизация возможностей проверок со стороны государства

 прочее



# Нормирование прочих рисков



Спасибо за внимание