



# **РИСКИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ**

Тема 7

## План:

- **Природа и классификация управленческих рисков**
- **Антикризисное управление риском**
- **Методы оценки инвестиционного риска**

Вопрос I



# **ПРИРОДА И КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РИСКОВ**

Обязательным элементом антикризисного управления является управление рисками в процессе разработки и реализации антикризисной стратегии.

**Риск** – это неопределенность получения дохода и вероятность утраты собственного капитала компании

# Причины возникновения риска

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;

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;

# Причины возникновения риска

перемены в целевых установках партнеров (вследствие повышения статуса, накопления позитивных результатов деятельности, изменения ориентации и т.д.). Здесь возможна только диверсификация данных видов риска;

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 проявления 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.

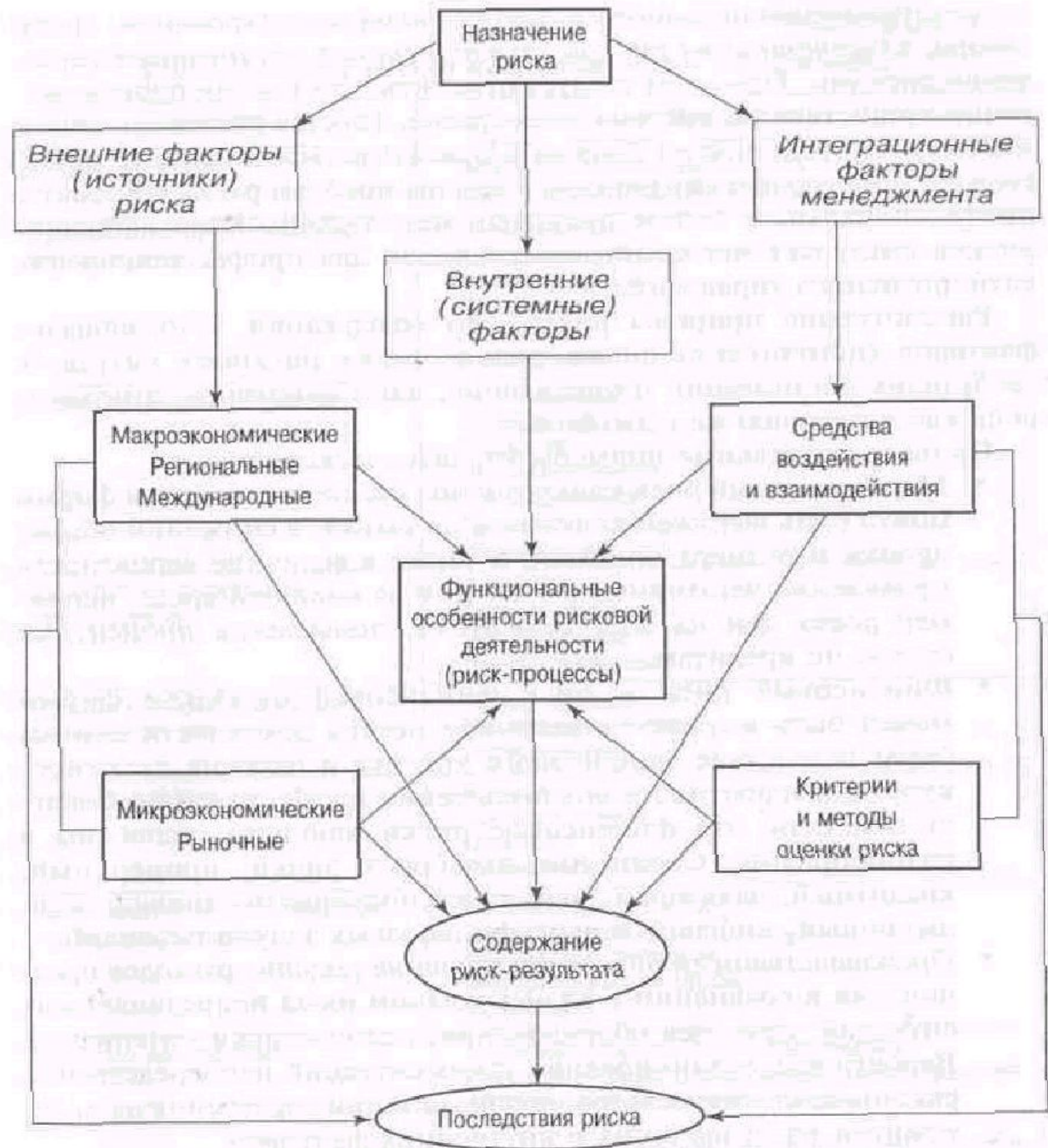
Менеджер должен уметь рисковать, т.е. взвешенно, не преувеличивая опасности добиваться намеченных целей, естественно, при соблюдении границ правомерности риска

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 максима** – 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

# Взаимодействие факторов риска



На рисунке отражены 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 рисковой 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

Рассмотрим классификацию рисков по основным признакам в укрупненном виде. 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.

# Классификация рисков в антикризисном менеджменте

Признак	Вид риска
Назначение риска	Риск, предполагающий потери Риск, предполагающий выгоду

# Классификация рисков в антикризисном менеджменте

Признак	Вид риска
Функциональные особенности риск-процесса	Маркетинговый Инновационный Инвестиционный Производственный Страховой Финансовый

# Классификация рисков в антикризисном менеджменте

Признак	Вид риска
Содержание риск-результата	Экономический Социальный Правовой Организационный Инновационный Психологический Имиджевый

# Классификация рисков в антикризисном менеджменте

Признак	Вид риска
Последствия реализации риск-решения	Социальные Политические Экологические Демографические
Уровень внешних факторов (источников) риска	Международный Макроэкономический Региональный

# Классификация рисков в антикризисном менеджменте

Признак	Вид риска
Рыночный фактор риска	Конкурентный Конъюнктурный Ценовой Коммуникационный
Рынки факторов производства как источники риска	Человеческих ресурсов Информационный Финансовых ресурсов Материальных ресурсов Временной



# Классификация рисков в антикризисном менеджменте

Признак	Вид риска
Средства воздействия	Целевой, стратегический, тактический Прогнозируемый, планируемый, концептуальный Мотивационный, стимулирующий Структурный

# Классификация рисков в антикризисном менеджменте

Признак	Вид риска
Характер проявления	Субъективный Объективный Неправомерный (правомерный) Неоправданный (оправданный) Криминогенный

# Классификация рисков в антикризисном менеджменте

Признак	Вид риска
Метод (методология)	Экспертный Экономико-математический Дисконтирования Статистический Интуитивный

Приведем отдельные примеры управленческого риска.

**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 энергоносители, 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:**



# 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;
- вырубка лесов, эрозия почвы;

# 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 рискованную деятельность российских предприятий

# 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;

# Наиболее устойчиво повторяющиеся в деятельности предприятия, риски:

- имущественного ущерба вследствие нарушения договорных обязательств и других причин;
- утраты престижа организации;
- потери доходов из-за преступных действий третьих лиц;

# Наиболее устойчиво повторяющиеся в деятельности предприятия, риски:

изменения стоимости факторов производства;

потери управляемости;

снижения качества продукции и услуг;

изменения внешнеэкономических факторов



Вопрос 2



# **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ**

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 **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.

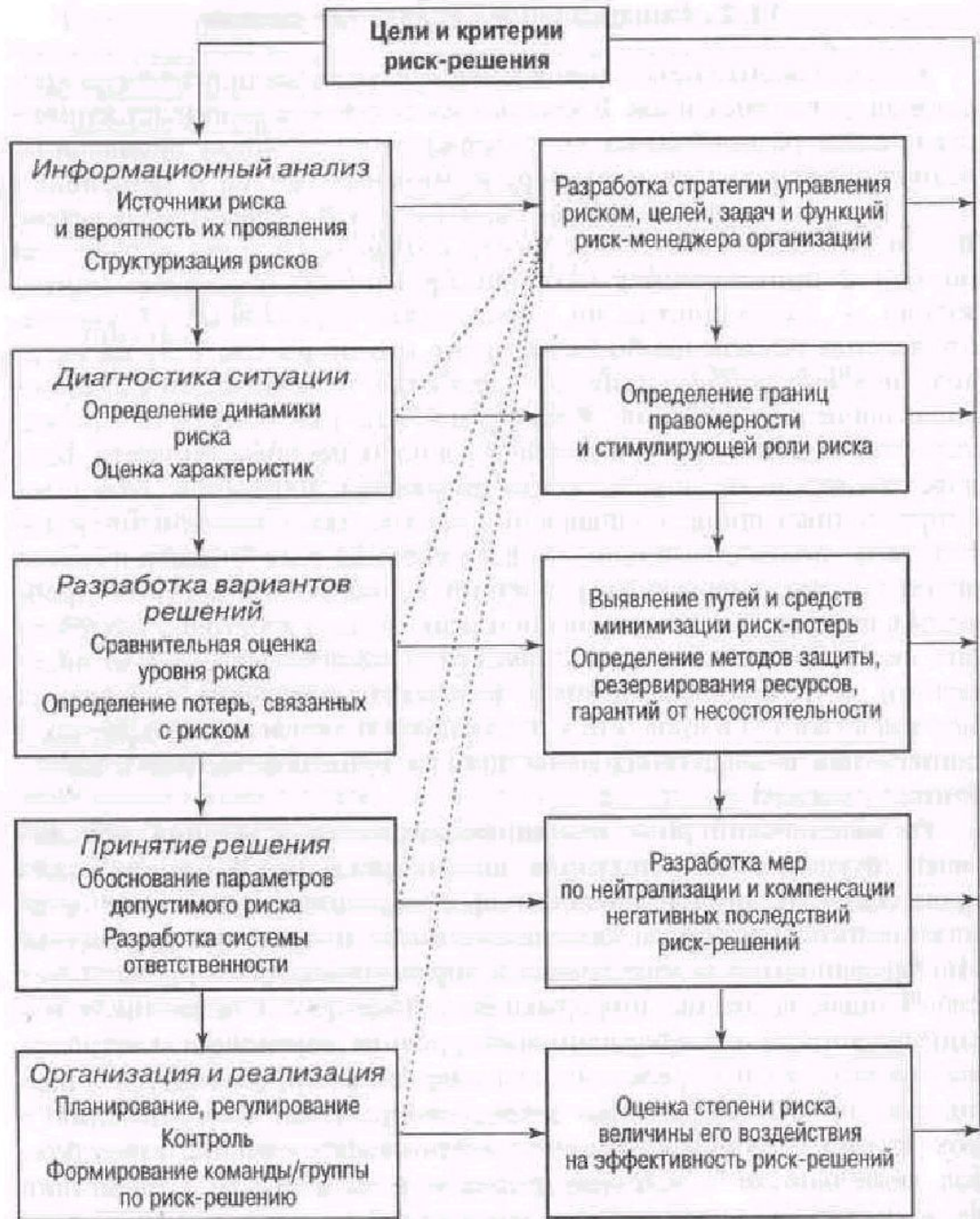
Рисковыми решениями являются решения, принимаемые в условиях неопределенности, если известна вероятность достижения результата

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

# Управление риском в процессе выработки реализации риск-решения



На рисунке приведены 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. 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 рисковом решении, 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 рисковой деятельности». Наиболее простыми решениями может стать введение должности рискowego 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

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

Вопрос 3



# **МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННОГО РИСКА**

