

Министерство высшего и среднего специального образования

Ташкентский Финансовый Институт

# Реферат

*по менеджменту*

**На тему: «Основы управления рисками»**

Выполнила: студентка группы ХБА-10 Пак Юлия  
Проверила: Доц. Сабирджанова Диляра Каримовна

Ташкент-2010

## Содержание

Введение.....	2
Глава 1. Основы управления рисками.....	3
1.1 Общие понятия управления рисками.....	3
1.2 Системный подход в управлении рисками.....	4
Глава 2. Процесс управления рисками.....	7
2.1 Классификация решений управления рисками.....	7
2.2 Типовые алгоритмы риск-решений.....	8
2.3 Финансовое управление рисками.....	10
Заключение.....	13
Список используемой литературы.....	14

## **ВВЕДЕНИЕ**

Любое производство связано с определенными рисками – финансовыми, природно-естественными, экологическими, политическими, транспортными, имущественными, производственными, торговыми, коммерческими, инвестиционными, рисками, связанными с покупательной способностью денег, инфляционными и дефляционными, валютными, рисками ликвидности, упущенной выгоды, снижения доходности, прямых финансовых потерь, процентными, кредитными, биржевыми, селективными.

Что касается сельского хозяйства как наибольшей составной части АПК страны, то с ним связаны, прежде всего, природно-естественные, экологические риски, а также риски снижения доходности. К первым можно отнести риск неурожая вследствие неудовлетворительных природно-климатических условий, атаки насекомых и падеж скота. Управление этими рисками является довольно проблематично, так как их предотвращение не в силах производителя продукции. Однако на предприятиях создаются специальные резервные фонды на случай убытков, связанных с этими видами рисков. Экологические риски – это ухудшение состояния почв, загрязнение вод и пр. Риск снижения доходности связан с устойчивой тенденцией отставания цен на с.-х. продукцию от цен в стране в целом. Управление этим риском – задача государства.

Для того, чтобы сформировать систему эффективного управления рисками необходимо наличие подготовленных специалистов в области риск-менеджмента. Наличие такого огромного количества разновидностей рисков, которые для каждого отдельного предприятия и производителя – свои, обуславливает необходимость их анализа, учета и управления.

# ГЛАВА 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

## 1.1 Общие понятия управления рисками

По мере развития цивилизации, техники, технологий, повышением роли человеческого фактора значение управления рисками только возрастает.

Управление рисками так же влияет на эффективность операции и системы, как и управление получением целевого эффекта, управление ресурсами, что позволяет рассматривать управление рисками как одну из составляющих общеорганизационного процесса управления.

Для предприятия в равной мере важно управлять политическими, финансовыми, технологическими, кадровыми рисками, обеспечивать противопожарную безопасность, управлять действиями в условиях чрезвычайных ситуаций, экологическую защиту и др.

Управление рисками должно быть интегрировано в общеорганизационный процесс, должно иметь свою стратегию, тактику, оперативную реализацию. Отмечается, что важно не только осуществлять управление рисками, но и периодически пересматривать мероприятия и средства такого управления.

Высокая эффективность расходования ресурсов при выполнении программы управления рисками может быть обеспечена только в рамках системного подхода. Этот подход в риск-менеджменте является самым распространённым.

Управление риском становится актуальным после обнаружения риск-проблемы. При этом должны использоваться результаты анализа и моделирования риска.

Вообще же по отношению к риску, как вероятной неудаче, возможны следующие управляющие действия: *предупреждение, снижение, компенсация ущерба, поглощение.*

*Предупреждением* (устранением) называют исключение источника риска в результате целенаправленных действий субъекта риска. В предупреждении риска же выделяют два подхода: широкий и узкий.

Узкий подход состоит в предупреждении риска за счет конкретных мероприятий, проводимых за счет страховых сумм и по инициативе страховщика. Широкий подход реализуется вне рамок страхования.

*Снижением* (контролем) риска называется снижение вероятности реализации источника риска в результате действия субъектов риска.

Снижение рисков может осуществляться различными методами, в том числе посредством применения таких методов, как диверсификация, секьюритизация, лимитирование.

*Диверсификация* - распределение риска между несколькими, объектами, направлениями деятельности и др.

*Секьюритизация* - разделение операции кредитования на две части (разработки условий кредита и заключение договора; кредитование) с выполнением каждой из этих частей различными банками.

*Лимитирование* - установление предельных размеров инвестиций, партий закупаемых товаров, выдаваемых кредитов и др.

Финансовым инжинирингом называют использование финансовых деривативов для управления рисками.

За рубежом считается, что финансовый инжиниринг уже достаточно оформился как отдельная финансовая специальность. Вместе с тем известные зарубежные исследования методов управления риском оставляют вне поля зрения такие важных направления, как использование специальных форм сделок (факторинг, аккредитив и др.), использование организационно-правовой формы для снижения риска субъекта рыночной деятельности и др. Это позволило выделить *нефондовое страхование*. При нефондовой форме страхования расходы на страхование включают в цену при первичном распределении цены.

*Нефондовое страхование* - это замкнутые отношения между участниками коммерческой сделки или проекта по уменьшению возможного ущерба за счет снижения уязвимости объектов риска посредством специально разработанных финансовых инструментов, видов сделок, исполнения ролей и др.

При этом представляется возможным считать, что если фондовое страхование - это порождение защитной функции риска, то нефондовое страхование - это порождение конструктивной стимулирующей функции риска.

*Фондовое страхование* экономически более целесообразно, если меры по предупреждению и снижению риска недостаточно эффективны и (или) дороги.

*Страхованием* (фондовым страхованием) называют перераспределительные замкнутые отношения участников договора страхования в денежной форме по поводу компенсации ущерба.

*Самострахование* - принятие риска на себя, создание субъектом риска специального фонда для возмещения вероятного убытка.

*Поглощением риска* называют принятие его без дополнительных мер предупреждения, снижения или страхования.

Необходимо делать принципиальное отличие между самострахованием и отказом от страхования без принятия каких бы то ни было мер (поглощением риска). Часто на поглощение риска идут, если крупное государственное или муниципальное предприятие имеет возможность включить большую часть убытков в текущие расходы.

Поглощение риска характерно для современной социально-экономической ситуации в России по следующим основным причинам:

- отсутствия финансовых ресурсов для страхования как у юридических, так и у физических лиц;

- относительной ненадежности части страховщиков в условиях политической нестабильности, инфляции, отсутствия доходных и надежных инвестиционных инструментов.

Это обстоятельства делают для предпринимателей управление риском особенно актуальным. Управление риском должно рассматриваться на иерархических уровнях: государства и его подсистем (политической, социальной, региональной, отраслевой), финансово-промышленных групп и холдингов, предприятий, семьи и гражданина.

Процесс управление рисками включает *целеполагание, маркетинг, менеджмент*.

*Риск-целеполагание* при управлении рисками - процесс и результат выбора наилучшей цели в управлении риском с учетом располагаемых ресурсов и ограничений текущей социально-экономической, рыночной ситуации.

*Риск-маркетинг* - выбор методов и инструментов управления рисками при определенных целях управления с учетом реально существующих ограничений на использование конструктивных, технологических, организационных (охрана труда и техника безопасности), финансовых инструментов доступных для субъекта риска в конкретной ситуации.

*Риск-менеджмент* - поддержание баланса между ресурсами, людьми, целями в процессе достижения определенных риск-целей с использованием найденных в процессе риск-маркетинга конструктивных, технологических, организационных (охрана труда и техника безопасности), финансовых инструментов.

Риск-менеджмент как и любой менеджмент, должен включать планирование, мотивацию, организацию и контроль.

Важно помнить, что управление рисками одновременно является как наукой, так и искусством. Чем более оригинальным является проект, тем выше роль искусства в управлении рисками. Поэтому эффективность управления рисками может быть повышена не только за счет применения научных методов, но и творческих удач субъекта риска.

Существенным для управления рисками является и то обстоятельство, что субъект, а иногда и объект такого управления, как правило, находится в стрессовом состоянии.

Управление рисками возможно как в направлении увеличения возможного выигрыша, так и в направлении снижения возможного проигрыша.

## **1.2 Системный подход в управлении рисками.**

В связи с усложнением условий производственно-хозяйственной деятельности, нарастающим многообразием источников и возможных последствий риска их необходимо рассматривать в системной связи с другими факторами и параметрами хозяйственной и производственной деятельности субъектов рынка.

Необходимость системного подхода связана и с ростом расходов на контроль и управление рисками на всех иерархических уровнях (государство, предприятие, индивидуум). Эти расходы снижают эффективность общественного производства, а также могут влиять на социально-экономическую ситуацию в стране.

Системный подход в управлении рисками основывается на том, что все явления и процессы рассматриваются в их системной связи, учитывается влияние отдельных элементов и решений на систему в целом. Системный подход может находить свое выражение в том, что:

1) целью обеспечения безопасности деятельности должна быть системная параллельная защита геополитических, политических, социальных, экономических, финансовых процессов, защита окружающей среды, конструкторских и технологических структур экономики от чрезмерных (недопустимых) рисков. Одновременно должны использоваться техника безопасности, охрана труда, управление конфликтами. Если не удастся обеспечить баланс целей при управлении рисками, то положительный эффект не будет достигнут. Если не удастся обеспечить безопасность хотя бы по одному фактору, то не удастся обеспечить и безопасность в целом. Например, если отсутствует экологическая безопасность, то одного этого уже достаточно, чтобы население чувствовало себя незащищенным;

2) риски (различной физической природы и имеющие различные источники), связанные с одним объектом или операцией, рассматриваются как единый комплекс факторов, влияющих на эффективность и расход ресурсов. 3) рассматривается связь управления рисками с эффективностью систем и расходом ресурсов на нескольких иерархических уровнях: государство; территория; финансово-промышленная группа или холдинг; предприятие или предприниматель без образования юридического лица; семья и гражданин. Речь идет о том, что должен соблюдаться баланс и предусматриваться возможность создания или выделения необходимых для управления риском резервных ресурсов на различных иерархических уровнях. Если будет отдаваться приоритет управлению рисками только на одном из иерархических уровней, то это снизит безопасность в системы управления рисками в государстве в целом;

4) как некоторая единая система рассматриваются мероприятия по управлению рисками на: различных этапах жизненного цикла товара (разработка, производство, эксплуатация, утилизация) и цикла разработки товара (эскизный проект, технический проект, опытные образцы).

5) мероприятия по подготовке, проведению, расчетам, учету операции (сделки) формируются и рассматриваются таким образом, чтобы разумно снизить риски этой операции. Например, при подготовке операции необходимо убедиться в состоятельности партнеров, выделить в условиях сделки положения снижающие риск (вплоть до применения приемов нефондового страхования - специальных видов сделок - аккредитив, факторинг, лизинг и др.); при проведении сделки нужно уделить особое внимание транспортным рискам; при проведении расчетов исследуются факторы способные повлиять на возможность отказа от платежа и его своевременность; на этапе учета важно правильно отразить полученные финансовые результаты и др.;

6) разрабатывается комплекс мероприятий, ограничивающих риск на различных циклах предприятия (создание, развитие, зрелость, старение; инвестиционный, текущих операций, денежный) в их взаимной связи для защиты от рисков деятельности предприятия в целом. Например, при осуществлении инвестиционного цикла необходимо особое внимание уделить оценкам риска инвестиций в конкретный объект или финансовый инструмент; в цикле текущих операций важно обеспечить бесперебойность поставок комплектующих и сырья, но не «раздувать» их запасы; в денежном цикле важно обеспечить текущую деятельность предприятия необходимыми денежными ресурсами. При этом важно учесть все влияющие факторы (периодичность поступлений, покупок, причины сбоев и др.);

7) определяется множество (совокупность) действий объединенных целью повышения безопасности деятельности за счет использования ограниченного объема ресурсов, распределенных во времени и пространстве, рассматривают операции по предупреждению, снижению, страхованию и поглощению различных по своей природе рисков. Речь идет о том, что каждая из существующих альтернативных возможностей по использованию некоторых

ограниченных ресурсов на предупреждение (исключение) риска, его ограничение (контроль) или страхование рисков имеет свое отношение «эффективность /затраты». Поэтому важно определить, какая из альтернатив даст больший эффект в конкретной ситуации, и использовать именно эти наиболее эффективные действия или их комбинацию;

8) некоторое множество взаимосвязанных элементов рассматривают как систему управления рисками с использованием: законодательных мер; экономического и финансового воздействия; конструктивных и технологических решений; организационных мер (техника безопасности и охрана труда), природоохранных мероприятий. Для государства важно обеспечить баланс и эффективность разносторонних действий по снижению рисков деятельности. Для этого законодательно запрещают определенные опасные и вредные для общества виды деятельности (например, производство и захоронение особо опасных веществ), лицензируется определенная деятельность и др. Одновременно и параллельно с этим государство, местные органы власти устанавливают специальные налоги (например, налог на воспроизводство минерально-сырьевой базы), создают и руководят деятельностью различного рода санитарно-эпидемиологических, технических и др. инспекций;

9) рационально обеспечить некоторый баланс расхода ресурсов, интенсивности мер по управлению рисками и другими направлениями производственно-хозяйственной деятельности. Особенно важно соблюдать такой баланс в отношении управления рисками и целевой деятельностью при ограничении на выделенные ресурсы;

10) в управлении целесообразно исследовать риск целей, определения способов и средств их достижения (риск-маркетинга), менеджмента;

11) в менеджменте могут рассматриваться риски изучения и действия; риски планирования, организации, мотивации и контроля; риски тайны и конфиденциальности; риски управления конфликтом.

Всегда существует разумный баланс между стремлением к безопасности и необходимыми для ее обеспечения ресурсами.

Стремиться к абсолютной безопасности за счет чрезмерного расхода ресурсов так же неразумно, как и пренебрегать опасностью без ее анализа.

Для всякой практической ситуации существует основанное на объективных рисках, располагаемых ресурсах и субъективных оценках рациональное или оптимальное (наилучшее) соотношение между уровнем опасности и расходуемыми на обеспечение безопасности ресурсами.

Рассматривая управление рисками на сельскохозяйственных предприятиях важно помнить, что управление риском достигается за счет расхода ресурсов (людских, финансовых, времени и др.), которые резервируются и отвлекаются из производственной сферы. Это несомненно снижает эффективность производства, поскольку расходы по контролю ложатся на издержки производства, ограничивают конкурентоспособность отечественных продовольственных товаров на внутреннем рынке. Малое и всё сокращающееся число предприятий-производителей снижает число плательщиков налогов в бюджет. Это в свою очередь вынуждает повышать налоговое бремя на существующих налогоплательщиков, что может приводить их к неплатежеспособности. Работа в многочисленных контролирующих органах отвлекает трудоспособное население из производственной сферы, а их содержание требует расхода бюджетных средств. При этом непомерный расход средств на контроль может порождать политические и финансовые риски.

Вместе с тем, как показала практика, в переходный период развития особенно важно, чтобы риски деятельности на рынке не были слишком велики, а рыночная деятельность – бесконтрольной. В частности, необходимо государственное регулирование с целью защиты и поддержки отечественного производителя продовольствия и минимизации главного на сегодняшний день риска – обеспечение продовольственной безопасности страны.

Важно и то, что ограничение сфер и форм деятельности, сложный порядок лицензирования могут не только ограничивать «экономическое поле» государства, но и нарушать рыночный принцип равенства возможностей;

12) управление рисками должно иметь свою стратегию, тактику и оперативную составляющие;

13) управление рисками должно рассматриваться одновременно и как наука, и как искусство. На всех стадиях проектирования систем должно учитываться влияние человеческого фактора, творчество, необходимость работы в условиях жестких ограничений на время, влияние стресса.

## ГЛАВА 2. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

### 2.1 Классификация решений управления рисками.

Решение - центральное звено любого управления. Классификация решений по управлению рисками позволяет выделить характерные для них особенности, предусмотреть возможность снижения рисков при принятии решений.

По области принятия могут быть выделены геополитические, внешнеполитические, внутривнутриполитические, экономические, финансовые, технологические, конструкторские, эксплуатационные риск-решения. Эти типы решений находятся в системной связи и могут влиять друг на друга. По месту в процессе управления риском могут быть выделены решения:

- *риск-целеполагания* по выбору целей управления риском. Это решения, которые в наименьшей мере могут быть исследованы и формализованы. Формальные методы синтеза целей не разработаны;

- *риск-маркетинга* по выбору способов (предупредить, снизить, страховать, поглотить) или инструментов (конструктивные, технологические, финансовые и т.п) управления риском.

Эти решения допускают формализацию, в частности, использование функционально-логических методов;

- *риск-менеджмента* по поддержанию баланса в треугольнике «люди - ресурсы - цели» в процессе достижения поставленных риск-целей при выбранных на этапе риск-маркетинга инструментах управления риском.

Снижение риска возможно:

1) на этапе планирования операции или проектирования образцов - введением дополнительных элементов и мер;

2) на этапе принятия решений - использованием соответствующих критериев оценки эффективности решения, например, критериев Вальда («рассчитывай на худшее») или Седвиджа («рассчитывай на лучшее») или критерия, при котором показатель риска ограничен по величине (при этом альтернативы, не удовлетворяющие ограничению на риск, не рассматриваются);

3) на этапе выполнения операции и эксплуатации технических систем - посредством строгого соблюдения и контроля режимов эксплуатации.

В рамках каждого из направлений принимаемые меры будут иметь различное отношение эффективности (снижения вероятности недопустимого ущерба) к затратам на их обеспечение. Эти меры связаны с расходами и требуют их увеличения при росте сложности систем, поэтому в определенных условиях экономически может оказаться более целесообразно расходовать денежные средства не на предупреждение или снижение риска, а на возмещение возможного ущерба. В последнем случае используют механизм страхования.

Таким образом, если в процессе подготовки решения будет выяснено, что меры по снижению риска малоэффективны и дороги одновременно, то может оказаться экономически более целесообразно застраховать свои действия. При этом ставится задача не предотвращения, а возмещения ущерба.

В соответствии с подходами в менеджменте можно выделить риск-решения традиционного, системного, ситуационного, социально-этичного менеджмента.

По прогнозной эффективности в управлении рисками можно выделить: *ординарные, синергические и асинергические* варианты решений и систем.

*Ординарные варианты риск-решений* - это такие варианты решений, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта при управлении риском соответствует нормам и нормативам, принятым для рассматриваемой отрасли, вида деятельности.

*Синергические варианты риск-решений* - это варианты решений, при принятии которых эффективность расходования ресурсов при управлении рисками резко возрастает, то есть эффект носит явно выраженный непропорционально возрастающий характер.

Синергические решения появляются при разработке новых безопасных технологий (в сельском хозяйстве – это новые виды удобрений и пищевых добавок), поиске и устранении или защите наиболее уязвимых мест, конструировании оригинальных устройств и др.

Поскольку синергический эффект в управлении рисками в любом случае в конце концов выражают в денежной форме, то синергический эффект технологий, организации труда и т.п. обнаруживается в финансовой сфере.

*Асинергическими* называют варианты решений, не позволяющие получить нормативный эффект от инвестированных в управление рисками средств. В числе наиболее частых причин таких решений можно назвать: запаздывание при исполнении решения, отсутствие необходимых ресурсов, отсутствие организации, мотивации, порождаемых решениями конфликтов и др.

По степени важности учета временных ограничений на разработку, принятие и исполнение риск-решений выделяют *системы, работающие в реальном масштаба времени* -такие системы, в которых решения принимаются и реализуются достаточно быстро, чтобы контролировать и управлять объектом, в том числе и при возникновении нештатных ситуаций управления, принятии кризисных решений. Такое положение наиболее характерно для растениеводческой отрасли сельского хозяйства, в частности, при принятии решений о начале сева и уборки при наличии соответствующих природных условий и ресурсов.

Представляется возможным выделить из решений в реальном масштабе времени «кризисные решения». Известен перевод слова «кризис» как «момент принятия решений».

Кризисным решением называется решение, принимаемое в момент, соответствующий моменту перехода объекта управления в область неуправляемых или недопустимых состояний.

Управление рисками занимает особое место в инвестиционных решениях. Причины, обуславливающие необходимость экономических инвестиций, - это обновление материально-технической базы, наращивание объемов производственной деятельности, освоение новых видов деятельности. Для управления рисками в процессе инвестиционной деятельности часто используется диверсификация - распределение инвестиций, а следовательно и рисков, между несколькими объектами, для которых характерны различные по своей физической природе и времени проявления риски. Возможны пространственная и временная оптимизация распределения инвестиций.

Пространственная оптимизация распределения инвестиций - это такая оптимизация, при которой общая сумма финансовых ресурсов на конкретный период ограничена сверху. Имеется несколько взаимно независимых инвестиционных проектов, каждый из которых характеризуется различными по своей природе, интенсивности, времени проявления рисками. Временная оптимизация распределения инвестиций - это такая оптимизация, при которой общая сумма финансовых ресурсов, доступная для финансирования в планируемом году, ограничена сверху. Имеется несколько доступных независимых инвестиционных проектов, которые не могут быть реализованы в планируемом году одновременно. Однако в следующем году оставшиеся проекты либо их части могут быть реализованы. Требуется оптимально распределить проекты по годам с учетом эффективности инвестиций, располагаемых ресурсов, средних по времени рисков.

Принятие решения инвестиционного характера, как и любой другой вид управленческой деятельности, основывается на использовании различных формализованных и неформализованных методов.

## **2.2 Типовые алгоритмы риск-решений.**

Если проблема хорошо структурирована на основе предметной и статистической информации, то возможно применение запрограммированных решений. Тогда методические особенности различных типов менеджмента находят отражение при разработке алгоритмов подготовки и принятия риск-решений. Разработка специальных алгоритмов принятия риск-решений может обеспечить необходимый уровень качества организационных решений, снизить роль субъективных факторов. Очень важно, что это может ускорить процесс управления рисками.

Вообще говоря, для каждой из типичных для организации риск-проблем может разрабатываться конкретный алгоритм принятия решений. Вместе с тем представляется возможной разработка алгоритма принятия риск-решений для различных типов менеджмента.

Алгоритм принятия риск-решений при традиционном менеджменте может включать следующие операции:

- обнаружение риск - проблемы;
- сбор информации об источниках, особенностях вредных факторов, уязвимости объекта риска, порожденных воздействием вредных факторах последствиях и ущербах;
- отображение этой информации в удобном для анализа виде;
- анализ этой информации о рисках, уязвимости объекта, возможной тяжести ущерба;
- определение целей управления при решении риск-проблемы;
- идентификация риск-проблемы с ранее практически имевшей место;
- изучение применявшихся при этом приемов управления рисками и их последствий;
- выбор варианта действий на основании аналогии и здравого смысла;

Алгоритм принятия решений при системном риск-менеджменте может включать следующие операции:

- контроль и обнаружение риск- проблемы;
- сбор информации;
- отображение информации в удобном для анализа виде;
- анализ информации о рисках в системе;
- исследование соотношений рисков отдельных элементов системы;
- исследование соотношений рисков различной физической природы;
- исследование соотношений частоты и тяжести рисков отдельных элементов;
- генерация перечня возможных управляющих воздействий по отношению к каждому из рисков каждого элемента системы и прогноз эффективности этих воздействий для более высокого иерархического уровня - уровня системы;
- оценка и верификация вариантов решений;
- принятие, оформление, доведение до исполнителей, исполнение, контроль выполнения решений.

Алгоритм принятия решений при ситуационном риск-менеджменте может включать следующие операции:

- обнаружение (контроль) риск-проблемы;
- сбор информации о рисках, вредных факторах, уязвимости в конкретной ситуации;
- отображение информации в удобном для анализа виде;
- анализ информации о рисках ситуации (источники, объекты риска; возможные управляющие воздействия; прогноз их эффективности);
- диагностика проблемы и ранжирование рисков ситуации;
- определение целей управления риском в конкретной ситуации с учетом располагаемых ресурсов;
- разработка критерия оценки эффективности управления рисками в конкретной ситуации;
- верификация и оценка вариантов риск-решений;
- принятие, оформление, доведение до исполнителей, исполнение, контроль выполнения решений.

Алгоритм принятия решений при социально-этическом менеджменте Суть этого типа менеджмента в недопущении катастрофического воздействия на объекты и субъекты менеджмента.

Один из возможных вариантов такого специального алгоритма принятия риск-решений включает:

- сбор информации относительно: источников риска, их физической природы, частоты, состояния и уязвимости объекта управления, располагаемых управляющих воздействий, параметров недопустимых состояний объекта управления;
- анализ этой информации;
- диагностика риск-проблемы;
- определение целей управления при решении проблемы;
- разработка критерия оценки катастрофического (недопустимого) состояния;

- разработка критерия оценки эффективности управления рисками;
- генерация перечня возможных управляющих риском воздействий;
- прогноз последствий каждого из управляющих риском воздействий;
- оценка того, являются ли допустимыми последствия при каждом из располагаемых воздействий;

- если последствия управляющего риском воздействия не являются допустимыми, то такое воздействие исключается из множества рассматриваемых;

- если последствия управляющего риском воздействия признаны допустимыми, то оно относится к множеству рассматриваемых управляющих воздействий;

- разрабатывается критерий оптимальности принимаемого решения по управлению риском;

- верификация и оценка вариантов решений;

- из множества рассматриваемых решений выбирают наилучшее в соответствии с принятым критерием оптимальности;

- оформляют принятое решение;

- доводят принятое решение до исполнителей или соответствующих органов управления;

- исполняют решение;

- контролируют, изменяются ли, и если изменяются, то насколько критически, параметры недопустимых состояний объекта управления;

- если имеет место критическое изменение параметров недопустимых состояний объекта, то возвращаются к реализации п.1 настоящего алгоритма.

Поскольку морально-этический (японский) менеджмент применяется по отношению к персоналу, то алгоритм принятия риск-решений при таком менеджменте здесь не рассматривается.

Алгоритм принятия решений при стабилизационном риск-менеджменте может включать следующие операции:

- обнаружение риск-проблемы;

- сбор информации об изменении параметров риска;

- исследование динамики изменения состава и величин параметров риска объекта управления;

- оценка времени, имеющегося в распоряжении, на выполнение операций управления риском (то есть времени, в течении которого объект управления еще будет находиться в управляемом состоянии с вероятностью не менее заданной);

- распределение времени на операции подготовки, принятия и исполнение решений с целью обеспечения риска объекта управления на приемлемом уровне с вероятностью не менее заданной;

- системный анализ информации о рисках;

- диагностика риск-проблемы;

- определение целей управления риском при решении проблемы;

- генерация перечня возможных управляющих риском воздействий;

- прогноз последствий (ухудшение или улучшение риск-ситуации) при их применения;

- определение рациональной интенсивности управляющих риском воздействий, обеспечивающих нужную тенденцию изменения риска;

- принятие, оформление, доведение до исполнителей, контроль выполнения и времени выполнения решений.

Естественно, что для решения конкретных задач с использованием того или иного типа менеджмента эти алгоритмы могут изменяться в соответствии со спецификой конкретной задачи.

### **2.3 Финансовое управление рисками.**

Управление финансовым риском занимает в управлении риском особое место. Во-первых, это связано с тем, что любой риск имеет финансовые последствия. Во-вторых, это важно потому, что выделение финансовых ресурсов позволяет, а объем располагаемых финансовых ресурсов существенно влияет на выбор метода и эффективность управления риском.

Центральным действующим лицом риск-менеджмента являются субъекты риска. Условимся называть субъектами риска тех, кто принимает риск на себя и управляет изменением вероятности реализации риска или размером возможного ущерба.

Выделение субъектов риска и формулировка их определений важны потому, что определяют основные цели и направления исследования их деятельности в условиях риска.

Выделяют следующие субъекты риска:

этнос - совокупность людей, объединенных общими свойствами, поведением, и ведущая экономическую деятельность на определенной географической территории;

элита этноса - это часть этноса, принимающая от его имени управленческие решения или другим образом влияющая на его поведение;

активная часть этноса - это та часть этноса, которая способна влиять на принимаемые решения и эффективность их реализации в силу участия в работе органов государственного управления, экономической деятельности, участия в общественных организациях;

предприниматель - это член этноса, осуществляющий экономическую деятельность, который вкладывает в собственное дело, управляемое им непосредственно (или с его участием), свой собственный или заемный капитал с учетом результатов анализа и оценки таких параметров дела, как прогнозируемые затраты, доход, ликвидность, безопасность;

инвестор вкладывает в чужое дело, влиять на управление которым он не может или не хочет, свой или заемный капитал на продолжительный срок, руководствуясь оценкой таких параметров дела, как прогнозируемые затраты, доход, ликвидность, безопасность,

стратегический инвестор - это инвестор, владелец крупного пакета обыкновенных (голосующих) акций, использующий его для участия в управлении эмитентом, для выдвижения своих представителей в совет директоров. Его представители в совете директоров участвуют и отстаивают интересы такого инвестора в стратегическом, перспективном, текущем, оперативном управлении эмитентом;

спекулянт - тот участник рыночных отношений, кто на относительно короткий период вкладывает свои или заемные средства в операции купли-продажи (тем самым осуществляя ролевое страхование изменения цены) актива. Спекулянт анализирует операции с оценкой прогнозируемых параметров: затраты, доход, ликвидность, безопасность. Спекулянт готов идти на определенный повышенный риск ради возможной реальной выгоды. Он использует компенсирующую (вознаграждающую) функцию риска. В результате ряда совершенных за определенный период актов купли-продажи спекулянт в основном имеет определенную прибыль; игрок - тот участник рынка, кто идет на риск в условиях заведомо малой вероятности выигрыша в силу психофизических особенностей характера. Суммарным итоговым результатом ряда совершенных игроком за определенный период актов купли-продажи и других рыночных действий обычно является убыток.

Необходимо заметить, что менеджер является наемным работником, который имеет подчиненных и наделен правом принимать решения в оговоренной сфере. Менеджер может быть субъектом риска жизни, здоровья, трудоспособности подчиненных ему сотрудников и имущественного риска для предприятия.

Субъект риска должен синтезировать возможные варианты действий в рамках, определяемых финансовым и другими отраслями права.

Представляется возможным утверждать, что риск в менеджменте имеет три составляющие:

1) объективную составляющую, учитывающую область деятельности, положение ОПС на рынке и т. п.;

2) методическую составляющую риска, определяемую целями и технологиями различных типов менеджмента;

3) индивидуальную составляющую, определяемую психофизическими особенностями конкретного менеджера. Приступая к реализации любой производственной или коммерческой программы, предприниматель или менеджер должны оценить связанные с этим риски и выбрать соответствующие этим рискам способы действий. Принимая решения, менеджер должен включать в правило выбора наилучшего варианта действий (то есть в критерий) параметр риска.

Ущерб от финансового риска может быть возмещен:

1) страхованием на случай потери прибыли (косвенных убытков);

2) страхованием неплатежа (невозврата кредита);

### 3) гарантийного страхования.

При этом нужно учитывать, что финансовый риск отождествляют с коммерческим. А для страхования коммерческих рисков характерно, что страховой случай (неполучение ожидаемой прибыли) имеет место по окончании срока договора страхования.

Хеджирование позволяет произвести оплату риска и убытка по мере реализации товаров или финансовых инструментов по форвардным или фьючерсным контрактам.

Маркетинг финансовых инструментов риск-менеджмента включает алгоритм выбора таких инструментов (в том числе страховой услуги и конкретного страховщика) для решения задач обеспечения бесперебойности реализуемого им воспроизводственного процесса или его части.

Для того, чтобы выбрать один из альтернативных инструментов и вариантов действий может быть предложен следующий алгоритм финансового управления рисками:

- 1) сформулировать цель действий;
- 2) синтезировать критерий - правило выбора наилучшего варианта действий из ряда возможных;
- 3) провести анализ внешней среды, в которой проводится операция или работает система для выделения возможных источников риска,
- 4) провести анализ разрабатываемой операции или системы с целью выделения возможных источников риска
- 5) провести анализ внешней среды, в которой проводится операция или работает система с целью выделения объектов, уязвимых по отношению к поражающим факторам, которые могут возникнуть при реализации источников риска;
- 6) оценить частоту появления источника риска для отдельных элементов системы и(или) операции. На основе этой информации составить перечень наиболее вероятных страховых случаев (пожар, кража, неурожай, падеж скота и т.д.);
- 7) разработать прогноз - оценить вероятность страхового случая и средний возможный ущерб при каждом из страховых случаев;
- 8) оценить финансовые затраты на то, чтобы предупредить (исключить возможность реализации или снизить вероятность) возможность реализации риска;
- 9) используя критерий, провести рациональное распределение и(или) оптимизировать распределение финансовых ресурсов между мероприятиями:
  - по устранению источника риска;
  - по снижению риска посредством уменьшения интенсивности поражающих факторов или уязвимости объектов, которые могут подвергнуться воздействию поражающих факторов;
  - по компенсации ущерба (последствий) риска (В этом случае заключают договор страхования. При наступлении страхового случая и возникновении ущерба его компенсируют за счет сумм, полученных по страховке.);
- 10) оценить уровень безопасности и достаточность принятых мер. А если будет признана недостаточность мер по предупреждению и снижению рисков, то оценить располагаемые остаточные финансовые ресурсы, которые могут быть направлены на страхование;
- 11) если окажется более целесообразным страхование, то вначале необходимо оценить возможность использования в условиях конкретной операции нефондового страхования.
- 12) в противном случае (использовать нефондовое страхование невозможно) оценить рациональную цену страховой услуги. Для этого страхователь должен сам оценить возможный ущерб от реализации источников риска с учетом вероятности появления соответствующих страховых случаев.
- 13) выбрать страховщика - страховую организацию для заключения договора страхования с учетом размера собственного капитала страховщика, деловой репутации, цены услуги, результатов аудита деятельности этой страховой компании за предшествующий период и всей другой доступной информации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление рисками – это одна из составляющих общеорганизационного процесса производства, поэтому оно должно быть интегрировано в этот процесс, должно иметь свою стратегию, тактику, оперативную реализацию. При этом важно не только осуществлять управление рисками, но и периодически пересматривать мероприятия и средства такого управления. Учитывая то, что в состав АПК входит не только сельское, лесное хозяйство, а с недавних пор и рыбная отрасль, но также и предприятия перерабатывающей промышленности и производства средств производства, можно сказать, что для первых характерна нестандартность риск-проблем и, следовательно, особый подход к управлению ими, а для вторых применимы общераспространённые способы риск-менеджмента.

Высокая эффективность расходования ресурсов при выполнении программы управления рисками может быть обеспечена только в рамках системного подхода. Этот подход в риск-менеджменте является самым распространённым.

Одной из важной составляющих системы управления рисками является управление финансовыми рисками, с которыми сталкивается всякое производство в ходе своей деятельности. При этом важным моментом является ограниченность в финансовых ресурсах. Однако существует страхование от финансовых рисков, которое довольно распространено в развитых странах.

Для предприятия в равной мере важно управлять политическими, финансовыми, технологическими, кадровыми рисками, обеспечивать противопожарную безопасность, управлять действиями в условиях чрезвычайных ситуаций, экологическую защиту и др. Всё это требует затрат ресурсов, поэтому многие предприятия отказываются от риск-менеджмента, однако в сельском хозяйстве необходимо активизировать это направление управления.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Балабанов И.Т. «Риск-менеджмент» - М., 1996 г.
2. Бляхман Л.С. «Основы функционального и антикризисного менеджмента» - СПб., 1999 г.
3. Глущенко В.В. «Управление рисками. Страхование» - Железнодорожный, 1999 г.
4. «Менеджмент в АПК», под ред. Королёва Ю.Б. – М., 2000 г.  
Минаев Э.С. «Управление производством и