

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Оренбургский государственный университет»

Л.Ю. Бережная

# РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум

Рекомендовано ученым советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Оренбург  
2019

УДК 005.5(075.8)  
ББК 65.291.21я73  
Б 48

Рецензент – доцент, кандидат экономических наук Л.А. Солдатова

**Бережная Л.Ю.**  
Б 48 Риск-менеджмент [Электронный ресурс]: практикум / Л.Ю. Бережная;  
Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2019. – 133 с.  
ISBN 978-5-7410-2354-9

Практикум по дисциплине «Риск-менеджмент» содержит тестовые задания, вопросы для устного собеседования, темы для докладов, кейсы для анализа, практические задания, необходимые для развития логического мышления обучающихся, закрепления ими материала, полученного при самостоятельном изучении дисциплины «Риск-менеджмент», а также при проверке знаний, умений, навыков и компетенций.

Практикум предназначен для обучающихся направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

УДК 005.5(075.8)  
ББК 65.291.21я73

ISBN 978-5-7410-2354-9

© Бережная Л.Ю., 2019  
© ОГУ, 2019

## Содержание

Введение.....	4
1 Риск: понятие, сущность .....	5
2 Классификация рисков .....	22
3 Неопределенность и риск.....	33
4 Характеристика рискообразующих факторов.....	45
5 Методы определения и оценки рисков .....	57
6 Основные методы и пути снижения экономических рисков.....	69
7 Управление проектными рисками.....	80
8 Риск-менеджмент на предприятии .....	92
9 Роль руководителя в принятии рискованных решений .....	104
10 Особенности управления рисками в различных сферах экономической деятельности .....	115
Заключение .....	127
Список использованных источников .....	128
Приложение А .....	130

## Введение

Постоянно изменяющиеся условия внешней и внутренней среды обуславливают необходимость развития у менеджеров навыков по управлению рисками.

В практикуме представлены практические задания, выполнение которых способствует развитию навыков разработки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности или ограниченности информации.

В процессе обучения студент ознакомится со следующими компетенциями:

- ОПК-2 способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

- ПК-2 владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде;

- ПК-3 владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности;

- ПК-9 способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли;

- ПК-15 умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании.

# **1 Риск: понятие, сущность**

Изучив первый раздел, студент должен:

- **знать:** понятие, сущность, характеристику рисков; основные черты риска и современные точки зрения на природу возникновения риска; концепции риска и особенности риск-менеджмента в рамках данных концепций; объекты исследования в теории рисков и безопасности; понятие устойчивости среды и устойчивости предприятия;

- **уметь:** выявлять основные моменты, характерные для рискованной ситуации; отразить сущность риска через его основные элементы; определить источник опасности в рамках теории риска и безопасности; определить факторы внешней и внутренней устойчивости предприятия;

- **владеть:** методологией риск-менеджмента в условиях различных концепций риска; навыками определения рискованной ситуации на основе выявления ее характерных черт; методами риск-менеджмента в рамках различных концепций риска; навыками исследования в теории риска и безопасности.

## **1.1 Содержание занятия**

**Понятие, сущность, характеристика и роль рисков в управлении предприятием.**

Сущность риска как экономической категории. Различные подходы к определению риска. Основные моменты, характерные для рискованной ситуации. Элементы риска. Основные черты риска. Современные точки зрения на природу риска. Важность изучения рисков для человека, предприятия и общества.

### **Современные концепции риска**

Риск как опасность или угроза. Риск как неопределенность. Риск как возможность. Методы управления рисками в рамках различных концепций.

Особенности современных концепций риска в различных социально-экономических условиях.

### **Объекты исследования в теории рисков и безопасности**

Взаимодействие объектов риска с источниками опасности и неопределенности, а также с субъектами обеспечения безопасности. Источники опасности и неопределенности в природе, техно-сфере, обществе, экономике (бизнесе) и политике. Объекты риска или безопасности. Субъекты обеспечения безопасности. Связи между источниками опасности и объектами безопасности.

### **Риск и устойчивость функционирования коммерческого предприятия**

Понятие внешней устойчивости (влияние внешних рисков) и внутренней устойчивости (влияние внутренних рисков) предприятия. Взаимосвязь типов устойчивости предприятия и факторов риска. Типы внутренней устойчивости предприятия.

## **1.2 Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «знать»**

### **1.2.1 Тест**

1 Возможность опасности, неудачи, по С.И. Ожегову, это:

А – невезение;

Б – риск;

В – кризис;

Г – угроза.

2 В работе какого из представленных экономистов впервые была высказана мысль о риске, как о количественной мере неопределенности?

А – Ф. Найт;

Б – О. Моргенштерн;

В – Дж. Нейман;

Г – Дж. М. Кейнс.

3 Что из перечисленного НЕ относится к основным чертам риска?

А – неопределенность;

Б – альтернативность;

В – перспективность;

Г – противоречивость.

4 Какое свойство НЕ относится к общим, определяющим понятие и проявления риска?

А – риск является многомерной характеристикой будущих состояний мира;

Б – риск связан со случайными явлениями и процессами;

В – последствия рискованных действий всегда носят отрицательный характер;

Г – проявление риска – условное событие.

5 Какой концепции риска НЕ существует?

А – риск как опасность или угроза;

Б – риск как неопределенность;

В – риск как возможность;

Г – риск как худшая альтернатива.

6 Укажите определение риска в рамках концепции неопределенности:

А – возможность наступления событий с негативными последствиями;

Б – мера несоответствия между различными результатами решений, которые оценивают с точки зрения их полезности, вредности, а также эффективности по критериям соответствия выбранным ориентирам;

В – неопределенность в отношении возможных потерь на пути к цели;

Г – действие наудачу в надежде на счастливый случай.

7 Что НЕ относится к объектам исследования в теории рисков и безопасности?

А – источники опасности и неопределенности;

Б – объекты риска или безопасности;

В – субъекты обеспечения безопасности;

Г – связи между источниками опасности и объектами безопасности;

Д – последствия наступления рискованной ситуации;

Е – системы защиты объектов риска, создаваемые субъектами обеспечения безопасности.

8 К какой группе объектов исследований в теории рисков и безопасности относится государство?

А – источник опасности и неопределенности;

Б – объект риска или безопасности;

В – субъект обеспечения безопасности;

Г – система защиты объектов риска;

Д – верны ответы А и В;

Е – верны ответы Б и В.

9 Какой системы защиты объектов рисков НЕ существует?

А – личная безопасность;

Б – частная безопасность;

В – коллективная безопасность;

Г – глобальная безопасность.

10 Состояние материально – вещественной и стоимостной структуры производства и реализации продукции и такая ее динамика, при которой



обеспечивается стабильно высокий результат функционирования предприятия, это:

- А – устойчивость предприятия;
- Б – рентабельность предприятия;
- В – эффективность деятельности предприятия;
- Г – динамика предприятия.

### **1.2.2 Вопросы для устного собеседования**

1. В чем заключается сущность риска? Какие понятия риска, предлагаемые различными авторами, вы знаете? В чем сходства этих понятий, а в чем различия?

2. Укажите основные моменты, характерные для рискованной ситуации. Как вы считаете, для возникновения рискованной ситуации необходимо наличие всех перечисленных моментов?

3. Какие элементы отражают сущность риска?

4. Укажите основные черты риска. Охарактеризуйте их и приведите примеры.

5. Какие точки зрения на природу риска вы знаете? Какая из точек зрения в настоящее время является преобладающей?

6. Какие концепции риска в настоящее время используются на практике? Укажите основные элементы риск-менеджмента при реализации этих концепций.

7. Перечислите объекты исследования в теории рисков и безопасности. Как вы понимаете взаимосвязь между ними?

8. Какие объекты исследования в теории рисков и безопасности относятся к источникам опасности? Объектам рисков/безопасности? Субъектам обеспечения безопасности? Какие существуют связи между источниками опасности и объектами безопасности? Приведите примеры.

9. Что такое устойчивость предприятия и устойчивость среды? Укажите их основные характеристики.

10. Какие виды устойчивости внутренней среды Вы знаете? Как взаимосвязаны основные типы устойчивости предприятия и факторы риска?

### **1.3 Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «уметь»**

#### **1.3.1 Задания для самостоятельного выполнения**

##### **Задание 1**

В комплексной проблеме оценки устойчивости коммерческого предприятия особое место занимает проблема определения границ финансовой устойчивости. Укажите, к какому виду (внешний или внутренний) относятся следующие факторы финансовой устойчивости.

Фактор финансовой устойчивости предприятия	Вид фактора (внутренний/внешний)
1. Платежеспособный спрос потребителей	
2. Размер оплаченного уставного капитала	
3. Структура выпускаемой продукции (услуг), ее доля в общем платежеспособном спросе	
4. Система ценностей в обществе	
5. Развитость техники и технологии	
6. Состояние имущества и финансовых ресурсов, включая запасы и резервы, их состав и структура	
7. Отраслевая принадлежность субъекта хозяйствования	
8. Экономические условия хозяйствования	

9. Законодательная база по контролю за деятельностью предприятий	
10. Величина и структура издержек, их динамика по сравнению с денежными доходами	
11. Экономическая и финансовая политика Правительства Российской Федерации	

### Задание 2

Укажите на примере предприятия, с деятельностью которого вы знакомы, дестабилизирующие факторы внешней и внутренней среды и связанные с ними внешние и внутренние риски. Укажите не менее 10 примеров.

#### *Пример.*

1. Возникновение экономического кризиса – риск лишения инвестиционного капитала.
2. Устаревшее оборудование – риск увеличения выпуска бракованной продукции.

### Задание 3

Укажите, какие виды рисков могут возникнуть при воздействии различных источников опасности на объекты риска.

Источник опасности	Объект риска	Риск
Природа	Человек	
	Экономика	
	Мировое сообщество	
Общество	Человек	
	Экономика	
	Государство	

Техносфера	Природа	
	Экономика	
	Государство	
Экономика	Человек	
	Природа	
	Государство	
Государство	Человек	
	Экономика	
	Государство	
Мировое сообщество	Человек	
	Экономика	
	Государство	

#### **Задание 4**

Распределить следующие факторы риска по группам:

- 1) темпы экономического роста;
- 2) война;
- 3) объем реализации товаров;
- 4) экономическое состояние государства;
- 5) стихийные бедствия;
- 6) внедрение инноваций;
- 7) уровень квалификации работников;
- 8) повышение налоговых ставок;
- 9) выборы;
- 10) легкость вхождения в отрасль;
- 11) смена правительства;
- 12) норма прибыли;
- 13) уровень безработицы;
- 14) изменение курса валют;
- 15) особенности технологического процесса;

- 16) изменение действующих нормативных актов;
- 17) издержки производства;
- 18) загрязнение окружающей среды;
- 19) объем рынка сбыта;
- 20) степень конкуренции;
- 21) появление новых технологий;
- 22) организация поставок сырья и материалов.

Группа	Факторы
Политические	
Социально-экономические	
Законодательные	
Отраслевые	
Природные	
Научно-технические	
Производственные	
Коммерческие	

### 1.3.2 Темы рефератов

- 1 Эволюция взглядов на категории «риск».
- 2 Предпосылки и факторы, предшествующие наступлению рискованных ситуаций.
- 3 Характерные особенности управления рисками на российских и зарубежных предприятиях.
- 4 Анализ воздействия внешних и внутренних факторов на риски предприятия.
- 5 Предпосылки и факторы, предшествующие наступлению рискованных ситуаций.
- 6 Сущность и содержание риск-менеджмента.

## 1.4 Блок С – Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «владеть»

### 1.4.1 Кейс-задание

ОАО «Авиакор – авиационный завод» – одно из крупнейших российских авиастроительных предприятий. Основная сфера деятельности завода – строительство, ремонт, обслуживание и поставка запчастей для пассажирских самолетов Ту-154М и Ан-140. На протяжении последних нескольких лет дела на ОАО «Авиакор» идут не самым лучшим образом: предприятие имеет огромную кредиторскую задолженность и не покрывает свои долги прибылью. Основные сведения о финансовых результатах деятельности ОАО «Авиакор» за 2017 и 2018 годы представлены в бухгалтерском балансе (табл. 1) и отчете о прибылях и убытках (табл. 2).

Таблица 1 – Бухгалтерский баланс

В рублях

АКТИВ	На 31.12.2017	На 31.12.2018
1	2	3
<b>I ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>		
Нематериальные активы		
Результаты исследований и разработок	296	343
Основные средства	1535164	1484961
Доходные вложения в материальные ценности		
Финансовые вложения	40	40040
Отложенные налоговые активы	41844	108052
Прочие внеоборотные активы	35175	28018
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>1612519</b>	<b>1659414</b>

Продолжение таблицы 1

1	2	3
<b>II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>		
Запасы	1552354	2544321
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	3646	114354
Дебиторская задолженность	2407163	1888672
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)		710000
Денежные средства и денежные эквиваленты	9411	67294
Прочие оборотные активы	248725	235282
<b><i>ИТОГО по разделу II</i></b>	<b>4221299</b>	<b>5559923</b>
<b>БАЛАНС (актив)</b>	<b>5833818</b>	<b>7219337</b>
<b>ПАССИВ</b>		
<b>III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>	На	На
	31.12.2016	31.12.2017
Уставный капитал	1005418	1005418
Собственные акции, выкупленные у акционеров		
Переоценка внеоборотных активов	1434125	1467299
Добавочный капитал (без переоценки)		
Резервный капитал		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	- 1627737	- 2046333
<b><i>ИТОГО по разделу III</i></b>	<b>811806</b>	<b>426384</b>
<b>IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		
Заемные средства	1817135	176445
Отложенные налоговые обязательства		
Оценочные обязательства		
Прочие обязательства		
<b><i>ИТОГО по разделу IV</i></b>	<b>1817135</b>	<b>176445</b>

Продолжение таблицы 1

1	2	3
<b>V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		
Заемные средства	1076676	1221498
Кредиторская задолженность	2099948	5339210
Доходы будущих периодов	6215	5814
Оценочные обязательства		28645
Прочие обязательства	22038	20341
<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>3204877</b>	<b>6616508</b>
<b>БАЛАНС (пассив)</b>	<b>5833818</b>	<b>7219337</b>

Таблица 2 – Отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.
1	2	3
Выручка	661658	715167
Себестоимость продаж	-597912	-672846
Валовая прибыль (убыток)	63746	42321
Коммерческие расходы	-2071	-3943
Управленческие расходы	-393848	-490321
Прибыль (убыток) от продаж	-332173	-451853
Доходы от участия в других организациях		9
Проценты к получению	1	8905
Проценты к уплате	-80679	-37254
Прочие доходы	608911	2671869
Прочие расходы	-560831	-2672536
Прибыль (убыток) до налогообложения	-364771	-480860
Текущий налог на прибыль		
Изменение отложенных налоговых обязательств		
Изменение отложенных налоговых активов	24221	66208



Продолжение таблицы 2

1	2	3
Прочее	-4766	-12415
Чистая прибыль (убыток)	-345316	-427067
<b>СПРАВОЧНО:</b>		
Объем выручки от производства самолетов, тыс. руб.	255199	468000
Объем выручки от капитального ремонта самолетов, тыс. руб.	209162	82627
Объем выручки от оказания услуг авиационного характера, тыс. руб.	151295	107606
Объем выручки от продажи и оказания прочих услуг авиационного характера	46002	56934
Базовая прибыль (убыток) на акцию		
Первоначальная (восстановительная) стоимость основных средств	4174327	4179884
Сумма начисленной амортизации по основным средствам	2689366	2711445

На основе данных таблицы 1 и 2 определите степень финансового риска ОАО «Авиакор» по показателям финансовой устойчивости и ликвидности за 2017-2018 гг.

Таблица 3 – Показатели финансовой устойчивости

Показатель	Расчет	Нормативное значение
1	2	3
Коэффициент автономии	Собственный капитал / Валюта (общий итог) баланса	Не менее 0,5

Продолжение таблицы 3

1	2	3
Коэффициент финансовой зависимости	Валюта баланса / Собственный капитал	Менее 0,7
Коэффициент капитализации (коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств)	Долгосрочные обязательства / (Собственный капитал + Долгосрочные обязательства)	Менее 0,5
Коэффициент маневренности (мобильности) собственного капитала	(Собственный капитал – Внеоборотные активы) / Собственный капитал	Больше 0,2
Коэффициент финансовой устойчивости	(Собственный капитал + Долгосрочные обязательства) / Валюта (итог) баланса	Больше 0,9; критическое значение $\leq 0,75$
Коэффициент финансирования	Собственный капитал / Заемный капитал	Больше 1
Коэффициент финансового риска	Заемный капитал / Собственный капитал	Меньше 0,5; критическое значение $\geq 1$
Норма чистой прибыли	Чистая прибыль / Выручка*100%	Больше 0

Таблица 4 – Показатели ликвидности

Показатель	Расчет	Нормативное значение
1	2	3
Коэффициент текущей ликвидности	(Оборотные активы– Дебиторская задолженность) / (Краткосрочные	1,5 –2,5 При <1 высокий финансовый

Продолжение таблицы 4

1	2	3
	обязательства – Доходы будущих периодов – Оценочные обязательства)	риск При >3– нерациональная структура капитала
Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	(Краткосрочная дебиторская задолженность + Краткосрочные финансовые вложения + Денежные средства) / (Краткосрочные обязательства – Доходы будущих периодов – Оценочные обязательства)	Не менее 1
Коэффициент абсолютной ликвидности	(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / (Краткосрочные обязательства – Доходы будущих периодов – Оценочные обязательства)	Не менее 0,2

На основе данных таблиц 1 и 2 определите вероятность банкротства предприятия по формуле Э. Альтмана, методике Спрингейта, методике Р. С. Сайфулина и Г. Г. Кадыкова в 2017 и 2018 году.

**I Индекс Альтмана** для акционерных обществ открытого типа имеет следующий вид:

$$Z = 1,2K_1 + 1,4K_2 + 3,3K_3 + 0,6K_4 + K_5, \quad (1)$$

где  $K1 = \text{Оборотные активы} / \text{Итог актива}$ ;

$K2 = \text{Нераспределенная прибыль} / \text{Итог актива}$ ;

$K3 = \text{Прибыль до налогообложения} / \text{Итог актива}$ ;

$K4 = \text{Собственный капитал} / \text{Привлеченный капитал}$  (это модифицированный показатель, т.к. в оригинальной формуле Альтмана используется соотношение рыночной стоимости акций и активов компании, которое не рассчитывается в России);

$K5 = \text{Выручка от реализации} / \text{Итог актива}$ .

Если показатель  $Z$  менее 1,81, то вероятность банкротства очень высокая; для  $Z$  от 1,81 до 2,7 – вероятность банкротства просто высокая; если  $Z$  от 2,7 до 2,99, то говорят о невысокой вероятности банкротства; а если  $Z$  более 2,99, то вероятность банкротства очень низкая.

**II** Модель платежеспособности **Спрингейта** имеет вид:

$$Z = 1,03X1 + 3,07X2 + 0,66X3 + 0,4X4, \quad (2)$$

где  $X1 = \text{Оборотные средства} / \text{Валюта баланса}$ ;

$X2 = \text{Прибыль до налогообложения} / \text{Валюта баланса}$ ;

$X3 = \text{Прибыль до налогообложения} / \text{Краткосрочные обязательства}$ ;

$X4 = \text{Выручка} / \text{Валюта баланса}$ .

При  $Z < 0,862$  компания является потенциальным банкротом.

**III** Российские экономисты **Р. С. Сайфулин** и **Г. Г. Кадыков** рассчитали комплексный показатель предсказания финансового кризиса компании, который имеет вид:

$$R = 2K1 + 0,1K2 + 0,08K3 + 0,45K4 + K5, \quad (3)$$

где  $K1$  – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (равен  $(\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}) / \text{Оборотные активы}$ );

К2 – коэффициент текущей ликвидности;

К3 – коэффициент оборачиваемости активов (равен Выручка / Актив баланса);

К4 – коэффициент менеджмента, рассчитываемый как отношение прибыли от реализации к выручке;

К5 – рентабельность собственного капитала (равен Чистая прибыль / Собственный капитал).

При соответствии данных показателей их минимальным нормативным уровням значение  $R=1$ . Если значение  $R<1$ , то финансовое состояние организации – неудовлетворительное, если  $R>1$  – достаточно удовлетворительное.

Сделайте выводы о финансовых рисках для исследуемой организации.

## 2 Классификация рисков

Изучив второй раздел, студент должен:

- **знать:** основные виды рисков и их особенности; характерные признаки чистых и спекулятивных рисков; различия в классификации рисков, предлагаемых учеными; сферы возникновения рисков;
- **уметь:** классифицировать риски по различным основаниям; приводить примеры различных видов рисков; применять изученную классификацию рисков на практике; выявлять причину возникновения риска; определять сходства и различия в классификациях рисков;
- **владеть:** методологией классификации рисков; навыками выявления основных причин возникновения рисков; умением различать риски по классификационным признакам; способами управления рисками в зависимости от их вида.

### 2.1 Содержание занятия

#### Классификация и системный классификатор рисков

Классификация рисков. Принципы классификации рисков. Исторические предпосылки классификации рисков. Различные классификации рисков. Чистые и спекулятивные риски. Система рисков, предложенная И.Т. Балабановым.

#### Чистые риски

Сущность и особенности чистых рисков. Классификация чистых рисков. Природно-естественные, экологические, политические, транспортные, коммерческие риски. Отличие чистых рисков от спекулятивных. Особенности и проблемы управления чистыми рисками. Важность управления чистыми рисками.

## **Спекулятивные риски**

Сущность и особенности спекулятивных рисков. Классификация рисков по сфере возникновения (отрасли деятельности). Риски, связанные с покупательной способностью денег. Инвестиционные риски. Сложности прогнозирования возникновения и развитие спекулятивных рисков.

## **Предпринимательские риски**

Понятие предпринимательского риска. Сложность определения предпринимательских рисков. Классификация предпринимательских рисков: по масштабу, по природе возникновения, в зависимости от этапа решения проблемы, по длительности во времени, по сфере возникновения, по признаку прогнозируемости, по возможности страхования, по видам предпринимательской деятельности, по возможности диверсификации, по степени допустимости риска, по степени правомерности, по роду опасности.

## **2.2 Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «знать»**

### **2.2.1 Тест**

1 Выделение по какому-либо общему признаку (свойству) элементов, частей, подсистем рассматриваемого множества, это:

А – системная классификация;

Б – методология;

В – разделение;

Г – определение.

2 Принцип системного классификатора, который предполагает переход к единому основанию, которое должно быть развернуто путем указания его

значений, каждому из которых соответствует определенный класс объектов, это:

- А – принцип системности;
- Б – принцип сравнимости;
- В – принцип единства классификации;
- Г – принцип повышения уровня общности;
- Д – принцип конструктивности;
- Е – принцип инвариантности.

3 Какого риска, в зависимости от масштаба, НЕ существует?

- А – Локальный;
- Б – внутренний;
- В – отраслевой;
- Г – региональный;
- Д – национальный;
- Е – международный.

4 Какого риска, в зависимости от вида предпринимательской деятельности, НЕ существует?

- А – Финансовый;
- Б – производственный;
- В – ресурсный;
- Г – коммерческий;
- Д – страховой;
- Е – инновационный.

5 Какой вид риска характеризуется уровнем возможных потерь расчетной прибыли в пределах 25-50%?

- А – Минимальный;
- Б – повышенный;



- В – критический;
- Г – недопустимый.

6 Опасность возникновения не предусмотренных материальных и финансовых потерь, убытков в ходе проведения предпринимательской деятельности, а также осуществления сделок, это:

- А – финансовый риск;
- Б – чистый риск;
- В – предпринимательский риск;
- Г – спекулятивный риск.

7 В чем заключается сложность определения предпринимательских рисков?

- А – В их многообразии;
- Б – в их однонаправленности;
- В – в их однообразии;
- Г – в невозможности их просчета.

8 Какого вида предпринимательского риска, в зависимости от масштаба НЕ существует?

- А – Региональный;
- Б – отраслевой;
- В – международный;
- Г – местный;
- Д – национальный.

9 Предпринимательский риск, возникающий в процессе реализации продукции и услуг, произведенных при осуществлении предпринимательской деятельности, это:

- А – производственный риск;

- Б – коммерческий риск;
- В – финансовый риск;
- Г – инфляционный риск.

10 Какого вида предпринимательского риска по роду опасности НЕ существует?

- А – Техногенный риск;
- Б – природный риск;
- В – промышленный риск;
- Г – смешанный риск.

### **2.2.2 Вопросы для устного собеседования**

1) Что такое классификация? Зачем необходимо классифицировать риски?

2) Какие классификации рисков существуют? В чем их существенные сходства и различия?

3) Перечислите основные принципы классификации рисков.

4) Какие риски являются чистыми? Перечислите их. В каких ситуациях они появляются?

5) Какие риски являются спекулятивными? В чем заключаются существенные отличия спекулятивных рисков от чистых?

6) Укажите виды рисков, в зависимости от основной причины их возникновения.

7) Укажите виды рисков по сфере их возникновения.

8) Какие риски должен учитывать менеджер при осуществлении предпринимательской деятельности?

9) Приведите пример систематических и специфических рисков для конкретного предприятия.

10) С какими видами рисков предпринимательской деятельности менеджер может успешно бороться?

## 2.3 Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «уметь»

### 2.3.1 Задания для самостоятельного выполнения

#### Задание 1

Определите, к какому виду относятся следующие риски.

Описание	Вид риска
1. Риск аварии грузового судна во время перевозки груза, ожидаемого компанией	
2. Риск слишком резкого снижения курса USD для компании, осуществляющей экспортные операции	
3. Риск разрушения складского помещения фирмы в результате стихийного бедствия	
4. Риск превышения спросом производственных мощностей предприятия	
5. Риск недопоставки материалов поставщиком	
6. Риск банкротства предприятия, неверно распоряжавшегося своими активами	
7. Риск невыплаты основного долга заемщиком	
8. Риск изменения политического курса страны	
9. Риск потерь при операциях с ценными бумагами	

10. Риск потерь производимой продукции из-за халатности рабочих	
11. Риск загрязнения окружающей среды	
12. Риск потери прибыли в результате неожиданного снижения рыночных цен на товар	
13. Риск неправильного формирования портфеля ценных бумаг для инвестирования	
14. Риск возникновения потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности	
15. Риск остановки производства в результате выхода из строя оборудования	

## Задание 2

Отметьте соответствующую графу, определив, верно или нет утверждение.

Утверждение	Да	Нет
Все коммерческие риски являются финансовыми рисками		
Финансовые риски относятся к чистым рискам		
Риск финансового ущерба в результате неосуществления определенного финансового мероприятия – это риск упущенной выгоды		
Риски банкротства относятся к рискам прямых финансовых потерь		
Все виды рисков подразделяются на чистые, спекулятивные и селективные		
По сфере возникновения риски подразделяются на имущественные, производственные и торговые		
У коммерческой организации не может быть		

производственных рисков		
Инфляционные и дефляционные риски относятся к одному виду рисков		
Политические риски относятся к чистым видам рисков		
Экологические риски относятся к природно-естественным рискам		
Инвестиционными рисками являются все риски, связанные с вложением капитала		

### Задание 3

Определите специфические виды риска для следующих организаций (не менее 5 рисков)

Строительная организация.

Коммерческий банк.

Сельскохозяйственная организация.

Высшее учебное заведение.

Международная компания с представительством в России.

Туристическая фирма.

### Задание 4

Рассмотрите представленные ниже различные классификации рисков. Выполните следующие задания в группах:

А) укажите, какие достоинства и недостатки имеет каждая из классификаций;

Б) укажите сходства и различия между всеми классификациями;

В) разработайте и представьте собственную классификацию рисков, которая может быть как обобщенная, так и узкоспециализированная (примеры разработанных студентами классификаций рисков представлены в приложении А).

### **2.3.2 Темы рефератов**

- 1 Различные подходы к классификации рисков.
- 2 Особенности управления различными видами рисков.
- 3 Риски в масштабах мира, страны, региона.
- 4 Внешние и внутренние риски предприятия.
- 5 Виды рисков в зависимости от направления осуществляемой предпринимательской деятельности.

## **2.4 Блок С – Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «владеть»**

### **2.4.1 Кейс-задание**

Теория управления рисками предполагает целостную систему знаний, которую характеризуют логическая зависимость и взаимосвязи между доходом и финансовой устойчивостью в определенных границах риска для достижения разнообразных целей субъектом предпринимательской деятельности. Теория управления рисками учитывает следующее:

1) при открытой рыночной экономике иерархическая граница между макро-, мезо- и микроуровнями практически «стирается» по причине общности и связанности интересов продавцов и покупателей на рынках товаров и услуг, рабочей силы и ценных бумаг, организованных форм производства и международного разделения труда и другим;

2) общее экономическое равновесие большой системы зависит от трех классов риска – экономического, социально-политического и фискально-монетарного, которые взаимодействуют одновременно на всех уровнях экономики с различной степенью и зависимостью;

3) экономическая надежность функционирования производственной системы зависит от взаимосвязей между величиной риска, доходностью и

производственно-финансовой устойчивостью субъекта предпринимательской деятельности. С изменением степени риска доходность возрастает или уменьшается в процентном отношении к риску и к хозяйственно-финансовой устойчивости;

4) областью допустимых значений доходности и производственно-хозяйственной устойчивости является доверительный интервал риска с определенными граничными значениями. Минимальное его значение – безрисковые государственные ценные бумаги, максимальное – вероятность наступления банкротства проекта;

5) изменения основных показателей доходности макро-, мезо- и микроуровней прежде всего зависят от возможности субъекта предпринимательской деятельности эффективно управлять риском.

Теория управления рисками предполагает рассмотрение общих принципов и закономерностей экономического развития большой системы при условии, что государство вмешивается в экономику только с целью минимизации негативных последствий на рынке. Любая рыночная экономика опирается на три фундаментальных принципа:

- экономическую свободу;
- экономические отношения;
- частную собственность.

В целях классификации рисков и выбора единых принципов по их формированию можно выделить три основных класса рисков – экономический, социально-политический и фискально-монетарный.

Под экономическим риском понимается совокупность неопределенностей, возникающих в развитии большой системы в целом и ее составляющих, в том числе, если ставится цель по установлению общеэкономического равновесия такой системы и темпов роста ее внутреннего валового продукта (ВВП) через выпуск конкурентоспособной продукции на мировом рынке, выбор рационального сочетания форм производства,

осуществление эффективных мероприятий с использованием государственных антициклических методов и механизмов и другого.

Фискально-монетарный риск представляет собой совокупность неопределенностей, возникающих при решении задач по обеспечению экономического роста и стабильности больших, сложных систем с помощью проводимой государством финансовой и бюджетной политики, через механизмы стабилизации уровня цен и оптимальные налоговые нормы, эффективного вмешательства Центрального банка по регулированию конъюнктуры и обеспечению денежной массы и другого.

Под социально-политическим риском понимается совокупность неопределенностей, возникающих в развитии большой системы в целом и ее составляющих, в том числе при вмешательстве государства в политику ценообразования, а также в решение задач по мобилизации и концентрации источников накопления имущественных и интеллектуальных ценностей для:

- обеспечения социальной защиты всех групп населения от жизненных рисков общего характера;
- справедливого распределения доходов;
- сокращения безработицы;
- регулирования объемов предложения или спроса через цену.

К таким рискам относятся юридические и правовые факторы.

**Задание.** Подготовьте ответы на приведенные ниже вопросы:

1. Что входит в понятие «теория управления рисками»?
2. На каких основах базируется теория управления рисками?
3. В чем принципиальная разница между экономическим, фискально-монетарным и социально-политическим рисками?



### **3 Неопределенность и риск**

Изучив третий раздел, обучающийся должен:

**знать:** понятие и сущность неопределенности; соотношение неопределенности и риска; основные формы неопределенности; ключевые причины возникновения неопределенности; основные виды неопределенности;

**уметь:** определять форму неопределенности в зависимости от объема имеющейся информации; выявлять причины неопределенности; классифицировать неопределенность в зависимости от различных оснований; различать внешние и внутренние факторы возникновения неопределенности; различать точки зрения на соотношение понятий неопределенности и риска;

**владеть:** методологией классификации неопределенностей; навыками сбора и анализа информации в условиях неопределенности; навыками прогнозирования результата деятельности в условиях неопределенности; терминологией понятийного аппарата неопределенности и риска; умением определять степень неопределенности и соотносить ее со степенью риска.

#### **3.1 Содержание занятия**

##### **Понятие и сущность неопределенности**

Понятие и формы неопределенности. Результаты проявления неопределенности. Факторы, влияющие на неопределенность развития ситуации или состояния объекта. Сложность прогнозирования развития ситуации и изменения состояния объекта в условиях неопределенности.

##### **Основные причины неопределенности**

Важность выявления причин неопределенности. Основные причины неопределенности. Разные варианты учета и использования существующей неопределенности. Возможность выявления вида неопределенности как важный этап процесса управления рисками.

## **Виды неопределенностей**

Классификация видов неопределенности: по местоположению относительно рассматриваемого объекта, по источнику, по факторам возникновения, по вероятности наступления события. Внешние и внутренние факторы, влияющие на степень неопределенности. Полная неопределенность, частичная неопределенность, полная определенность.

## **Соотношение понятий неопределенности и риска**

Роль неопределенности и риска в окружающем мире. Роль неопределенности в деятельности предприятия. Точки зрения на соотношение понятий неопределенности и риска между собой. Связь между неопределенностью и риском.

## **3.2 Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «знать»**

### **3.2.1 Тест**

1 Состояние неоднозначности событий в будущем и невозможность их спрогнозировать, что вызвано неполнотой или неточностью информации, это:

А – неопределенность;

Б – незнание;

В – необъективность;

Г – перспектива.

2 Чем НЕ может быть вызвана неопределенность?

А – случайные стечения обстоятельств;

Б – неточность информации;

В – отсутствие анализа ситуации;

Г – отсутствие информации.

3 Какие результаты НЕ возможны в условиях неопределенности?

А – положительные;

Б – отрицательные;

В – нулевые;

Г – динамические.

4 Что из перечисленного относится к положительным результатам неопределенности?

А – бесприбыльность;

Б – доходность;

В – потери;

Г – незапланированная выгода.

5 Что из перечисленного относится к причинам возникновения неопределенности?

А – точность прогноза возникновения природных явлений;

Б – стабильность развития научно-технического прогресса;

В – однозначность социально-экономических и технологических процессов;

Г – ограниченность ресурсов (материальных, финансовых, трудовых) при принятии и реализации решений.

6 В каком случае прогнозирования развития событий неопределенностью можно пренебречь?

А – когда нет возможности повлиять на ситуацию;

Б – если существующий уровень неопределенности неприемлем;

В – если степень неопределенности пренебрежимо мала;

Г – если анализ неопределенности требует значительных затрат.

7 Какого вида неопределенности, в зависимости от источника возникновения, НЕ существует?

- А – «природная»;
- Б – «метеорологическая»;
- В – поведенческая;
- Г – внешняя;
- Д – целевая.

8 Какой вид неопределенности характеризуется известностью лишь области изменения изучаемой величины?

- А – полная неопределенность;
- Б – частичная неопределенность;
- В – полная определенность;
- Г – частичная определенность.

9 Неопределенность, характеризуемая недостаточной изученности некоторых явлений, сопровождающих процесс функционирования объекта, это:

- А – поведенческая неопределенность;
- Б – целевая неопределенность;
- В – природная неопределенность;
- Г – частичная неопределенность.

10 Почему возможный экономический результат деятельности предприятия является случайной величиной?

- А – из-за необходимости рисковать, чтобы получить выгоду, способную компенсировать затраты;
- Б – из-за сложившейся практики ведения бизнеса;
- В – из-за неэффективности финансовой деятельности предприятия;
- Г – из-за большого числа случайных факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия.

### **3.2.2 Вопросы для устного собеседования**

1) Дайте понятие неопределенности. Укажите основные причины возникновения неопределенности. В каких условиях неопределенность степень может быть снижена?

2) Какие формы неопределенности Вам известны? Приведите примеры.

3) Что может являться результатом проявления неопределенности? Всегда ли результат проявления неопределенности будет отрицательным? Приведите различные примеры положительного результата проявления неопределенности.

4) Всегда ли неопределенность приводит к риску? От чего может зависеть результат деятельности, совершаемой в условиях неопределенности?

5) Что относят к основным причинам неопределенности?

6) Опишите варианты учета и использования существующей неопределенности.

7) Какие виды неопределенности Вам известны? Перечислите варианты учета и использования существующей неопределенности в зависимости от важности исследуемой области.

8) Для чего необходимо классифицировать неопределенность? Каким образом необходимо бороться с различными видами неопределенности?

9) Соотнесите между собой понятие неопределенности и риска. Какую роль в предпринимательской деятельности играет неопределенность? Какую роль играет риск?

10) Опишите различные точки зрения на соотношение понятий неопределенности и риска между собой.

### **3.3 Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «уметь»**

### 3.3.1 Задания для самостоятельного выполнения

#### Задание 1

В какой форме выражены следующие виды неопределенности? Соотнесите формы неопределенности и представленные примеры. Выбранные ответы занесите в таблицу.

1. Вероятностное распределение	
2. Субъективная вероятность	
3. Интервальная неопределенность	

А) После запуска рекламной кампании предприятие ожидает всплеска покупательского спроса на свою продукцию. В данном случае неизвестно, насколько повысится спрос, однако известны примерные сроки его повышения, полученные, например, путем анализа предыдущей рекламной кампании.

Б) Предприятию известно, что в будущем году поставщики планируют повысить цену на продаваемую продукцию. Рост цены составит от 3 % до 6 % и зависит от конъюнктуры рынка.

В) Предприятие наладило выпуск новой продукции. Руководство ожидает, что данная продукция будет пользоваться спросом, однако не имеет достоверных прогнозных данных, позволяющих с точностью утверждать, какой именно объем продукции будет реализован.

Г) Предприятие ожидает значительного всплеска продаж производимой продукции в осенний сезон, однако точный объем продаж неизвестен.

Д) По мнению сотрудников отдела стратегического развития, доля рынка, занимаемого предприятием, составляет 12 %, однако ее изменение в следующем году трудно прогнозировать.

Е) После повышения цены на реализуемую продукцию эксперты могут прогнозировать снижение спроса на нее, однако неизвестно, насколько он снизится.

## Задание 2

Приведите примеры для различных видов неопределенности.

- 1) Спонтанность природных процессов и явлений, стихийные бедствия.
- 2) Случайность социально-экономических и технологических процессов.
- 3) Противоборствующие тенденции, столкновение интересов.
- 4) Недостаточность информации об исследуемом объекте, процессе, явлении.
- 5) Ограниченность ресурсов.

## Задание 3

Заполните схему.

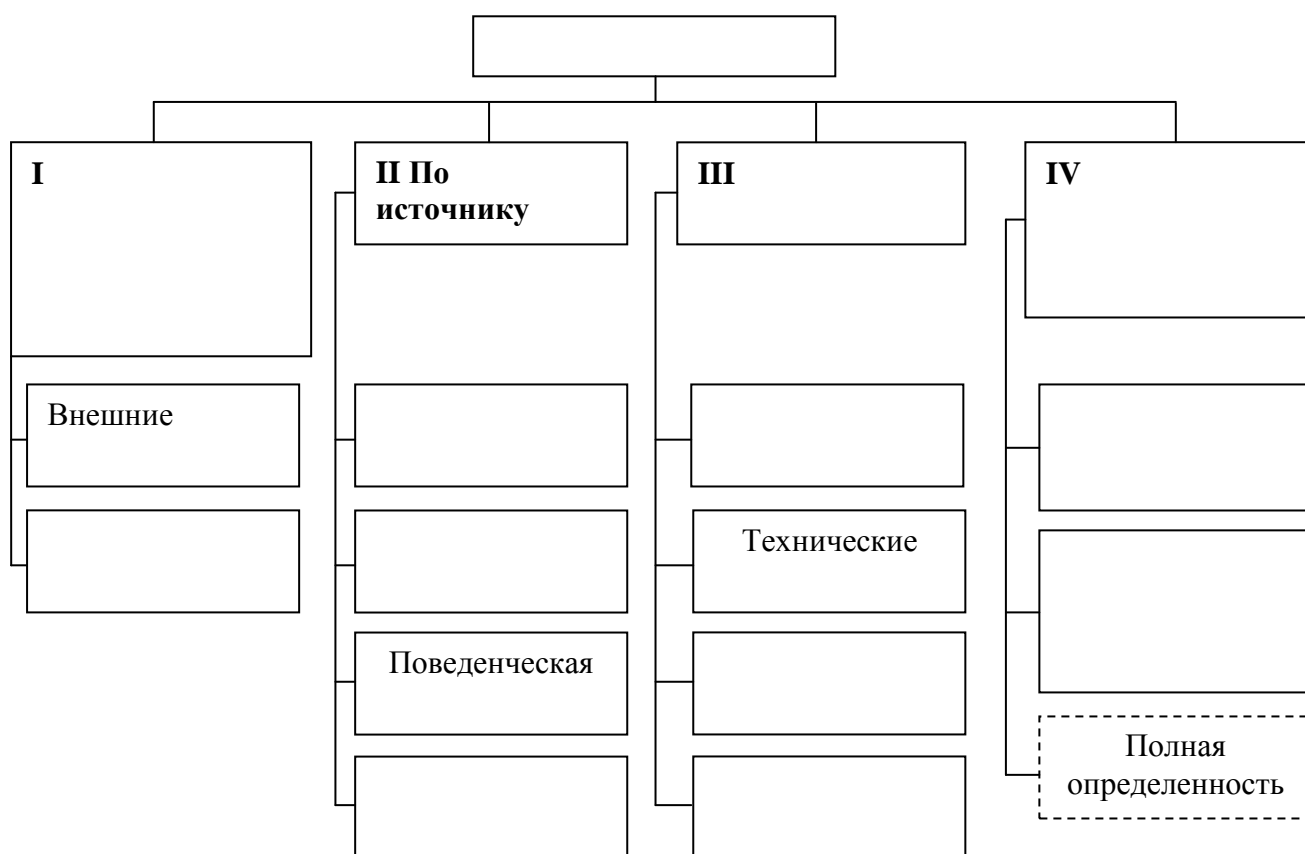


Рисунок 1 – Классификация неопределенностей

#### **Задание 4**

Предложите результаты проявления неопределенности (для конкретного предприятия):

- 1) положительные;
- 2) отрицательные;
- 3) нулевые.

#### **3.3.2 Темы рефератов**

- 1 Проблемы получения информации в современном мире
- 2 Основные формы неопределенности
- 3 Результаты проявления неопределенности: примеры предприятий
- 4 Причины неопределенности и методы борьбы с ними
- 5 Соотношение понятий неопределенности и риска в современных условиях хозяйствования

### **3.4 Блок С – Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «владеть»**

#### **3.4.1 Кейс-задание**

*Карта рисков* представляет собой схематичное отображение классификации рисков по степени их существенности и вероятности.

Карта рисков представляется в виде точечной диаграммы, осями которой являются интервалы значений существенности и вероятности, условно определенные низкой, средней и высокой степенями (Рисунок 1). Рисунок образует 9 областей, в которые попадают точки, имеющие координаты экспертной оценки существенности и вероятности.



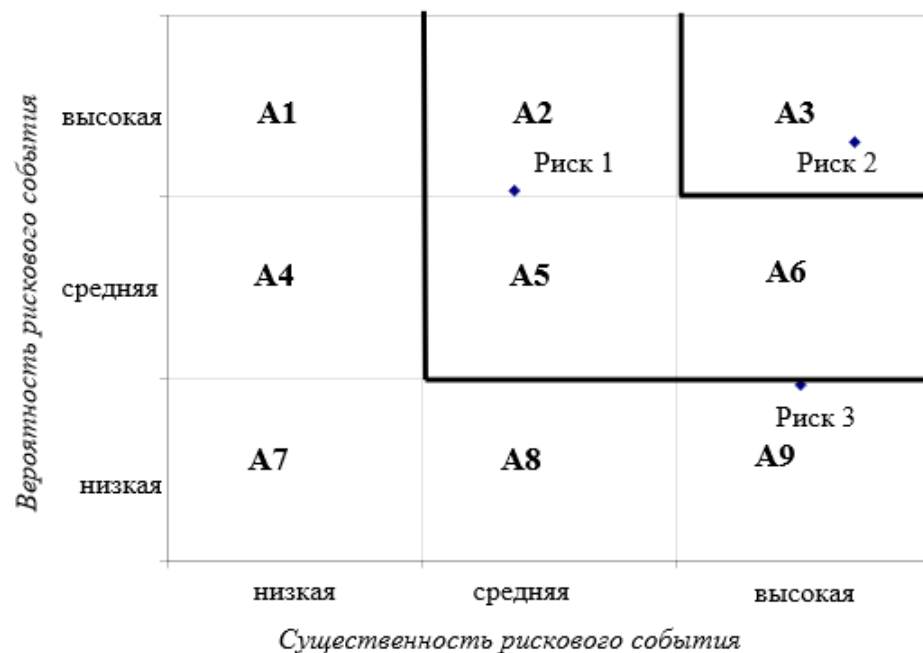


Рисунок 2– Карта рисков

Риски класса А («*красные риски*») являются очень критичными для любого предприятия. Таким рискам необходимо уделять максимум внимания, их предотвращению должны быть посвящены значительные усилия.

Риски, попадающие в область А3, имеют наибольший уровень существенности и вероятности. Применительно к этой категории рисков необходимо отдельно разрабатывать план управления рисками, включающий:

- 1) меры по мониторингу уровня значений факторов, определяющих риск;
- 2) решения по снижению вероятности рисковогó события и план их исполнения;
- 3) решения по уменьшению последствий рисковогó события (снижению существенности) и план их исполнения.

Риски класса В («*оранжевые риски*») являются критичными для высокобюджетных и краткосрочных проектов и достаточно серьёзными для остальных типов проектов.

Области А2, А5 и А6 не являются столь критичными, как область А3, однако также требуют повышенного внимания, поскольку оценки рисков из этих областей могут переместиться в область А3.

Риски класса С («желтые риски») являются обычными для любых предприятий, для их мониторинга и предотвращения силы и средства распределяются в соответствии с принципом экономности – общая стоимость мероприятий по управлению риском не должна превышать потенциальных убытков, помноженных на вероятность реализации риска.

Риски, попадающие в области А1, А4, А7, А8, А9 не являются предметом глубокого анализа и управления, поскольку либо маловероятны, либо несут незначительный ущерб. По данным рискам должны быть идентифицированы факторы и предложены меры по их контролю.

По рискам, попадающим в перечисленные выше области, необходимо привести краткую характеристику действий по управлению их вероятностью и представить в виде таблицы 5.

Таблица 5 – Виды рисков и меры по их предотвращению

Вид риска	Меры по предотвращению
«Красные риски»	
1.	
2.	
...	
«Оранжевые риски»	
1.	
2.	
...	
«Желтые риски»	
1.	
2.	
...	

В соответствии с классификацией рисков конкретного предприятия и их количеством можно сделать вывод о степени рискованности осуществляемой деятельности:

- высокорискованная деятельность – составленная карта рисков имеет пять или более красных рисков, остальных рисков произвольное количество;

- рискованная деятельность – карта рисков имеет пять или более оранжевых рисков, и при этом имеется до пяти красных рисков, а жёлтых рисков произвольное количество;

- среднерискованная деятельность – имеется пять или более оранжевых рисков, произвольное количество жёлтых рисков, но красных рисков нет;

- низкорискованная деятельность – красных рисков нет, менее пяти оранжевых рисков и произвольное количество жёлтых рисков.

В таблице 6 обобщены выводы о степени рискованности деятельности предприятия.

Таблица 6 – Определение рискованности деятельности предприятия

Степень рискованности	Красные риски	Оранжевые риски	Жёлтые риски
Высокорискованный	$\geq 5$	Произвольное количество	Произвольное количество
Рискованный	$> 1$	$\geq 5$	Произвольное количество
Среднерискованный	Нет	$\geq 5$	Произвольное количество
Низкорискованный	Нет	$> 1$	Произвольное количество

### **Задание.**

1. Выберите предприятие, с деятельностью которого вы знакомы. Определите не менее 10 рисков осуществления его деятельности (внутренних, внешних).

2. Составьте карту рисков предприятия, согласно примеру, представленному на рисунке 5.

3. По выявленным рискам определите основные меры их предотвращения согласно таблице 5.

4. Определите степень рискованности осуществляемой деятельности предприятия на основе данных таблицы 6.

## **4 Характеристика рискообразующих факторов**

Изучив четвертый раздел, обучающийся должен:

- **знать:** понятие и классификацию рискообразующих факторов; сущность опасности как рискообразующего фактора; виды источников опасности для жизнедеятельности человека; классификацию опасностей территорий и видов деятельности;
- **уметь:** выявить опасность и спрогнозировать ее воздействие на ситуацию в дальнейшем; классифицировать источники опасности для жизнедеятельности человека; определять тип опасности территорий и видов деятельности; различать понятие опасности и угрозы;
- **владеть:** навыками выявления опасных ситуаций, связанных с деятельностью предприятия; методологией классификации опасностей для дальнейшего их избегания; навыками определения степени угрозы для объектов на некоторой территории; методами предотвращения возникновения различного рода опасностей.

### **4.1 Содержание занятия**

#### **Рискообразующие факторы**

Сущность рискообразующих факторов. Внутренние факторы риска: особенности их оценки и прогнозирования. Внешние факторы риска: особенности их оценки и прогнозирования. Враждебность внешней среды. Нейтивные рискообразующие факторы. Роль информации для определения рискообразующих факторов.

#### **Опасность как рискообразующий фактор**

Понятие опасности вида (сферы) деятельности. Классификация опасностей по источнику возникновения. Источник опасности. Классификация опасностей по масштабу. Классификация опасностей по виду проявления.

Понятие опасности жизнедеятельности. Классификация источников опасности для жизнедеятельности человека: по распределенности в пространстве, продолжительности действия, регулярности во времени, регулярности в пространстве.

### **Виды опасностей территорий и видов деятельности**

Сущность аксиомы о потенциальной опасности. Анализ условий жизнедеятельности человека и созданных им социальных систем. Понятие опасности территории. Источники опасности территории. Сокращение вероятности возникновения рискообразующих факторов.

### **Соотношение опасности и угрозы**

Понятие и сущность угрозы. Угроза для конкретных объектов от реализации опасности. Зона действия опасности. Степень угрозы для объектов на некоторой территории (в сфере деятельности). Изменение во времени угрозы для жизнедеятельности. Действия для снижения вероятности угрозы.

### **Человеческий фактор в проблеме безопасности**

Деятельность человека как источник повышенной опасности. Исторические аспекты формирования человеческого фактора в проблеме безопасности. Сущность и примеры правил безопасности в различных сферах жизнедеятельности человека.

## **4.2 Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «знать»**

### **4.2.1 Тест**

1 Выберите определения слова «фактор»:

А – существенное обстоятельство в каком-либо процессе, явлении;

Б – показатель, примета, знак, по которому можно узнать, определить что-либо;

В – представления, сведения о чем-нибудь;

Г – одна из черт в содержании чего-либо.

2 Какой из перечисленных рискообразующих факторов НЕ относится к производственным?

А – уровень развития отрасли, которой принадлежит предприятие;

Б – финансовое состояние предприятия;

В – стадия жизненного цикла предприятия;

Г – степень используемых технологических процессов.

3 Графическое и текстовое описание рисков организации, которые расположены в прямоугольной таблице, при помощи которой проводится анализ рисков, это:

А – карта рисков;

Б – матрица рисков;

В – модель рисков;

Г – шкала рисков.

4 Какой этап НЕ входит в процесс построения карты рисков?

А – идентификация рисков;

Б – описание и оценка рисков;

В – построение карты рисков;

Г – воздействие на риск;

Д – анализ снижения рисков.

5 Свойство среды, окружающей рассматриваемый объект, состоящее в возможности (при определенных условиях случайного или детерминированного характера) создания физических или иных негативных

воздействий, способных привести к нежелательным последствиям для рассматриваемого объекта и (или) окружающей его среды, это:

А – изменчивость;

Б – риск;

В – опасность;

Г – угроза.

6 Как соотносятся понятия риска и опасности?

А – данные понятия никак не соотносятся;

Б – опасность является причиной риска;

В – риск является причиной опасности;

Г – верны ответы А и Б;

Д – верны ответы Б и В.

7 Какого вида опасности, в зависимости от масштаба НЕ существует?

А – бытовая;

Б – локальная;

В – региональная;

Г – национальная;

Д – глобальная.

8 В каком виде НЕ проявляются опасности для различных объектов?

А – неблагоприятных условий жизнедеятельности и деятельности;

Б – ошибочных решений, принимаемых в условиях неопределенности;

В – негативных тенденций развития, приводящих к кризисам;

Г – эпизодически происходящих опасных явлений;

Д – неопределенности при принятии решений, в первую очередь в технике, экономике, политике.



9 По какому основанию НЕ классифицируются источники опасности для жизнедеятельности человека?

А – распределенность в пространстве;

Б – продолжительность действия;

В – ограниченность во времени;

Г – регулярность во времени;

Д – регулярность в пространстве.

10 Степень возможности реализации опасности для рассматриваемого объекта, это:

А – угроза;

Б – опасность;

В – неопределенность;

Г – риск.

#### **4.2.2 Вопросы для устного собеседования**

1) Что такое рискообразующие факторы? Каким образом они влияют на величину риска? Приведите примеры рискообразующих факторов, представляющие собой особенности конкретных условий деятельности конкретного предприятия.

2) Охарактеризуйте внешние рискообразующие факторы. Каким образом предприятие может на них повлиять? Почему внешние рискообразующие факторы сложнее поддаются оценке и прогнозированию? Каким образом может быть снижена негативная реакция предприятия на появление рискообразующих факторов?

3) Охарактеризуйте внутренние рискообразующие факторы. Каким образом предприятие может на них повлиять? Почему внутренние рискообразующие факторы легче поддаются оценке и прогнозированию? Что

может помешать прогнозу в отношении внутренних рискообразующих факторов на предприятии?

4) Раскройте сущность опасности как рискообразующего фактора. Всегда ли в результате опасности причиняется вред? Приведите примеры опасности техногенного, социального, экономического и политического характера.

5) Классифицируйте опасности по источнику возникновения. Что такое источник опасности? Чем опасности по источнику возникновения отличаются от остальных видов опасности?

6) Классифицируйте опасности по масштабу. Приведите примеры опасностей бытового, локального, регионального и глобального значения для отдельного человека, семьи, предприятия.

7) Классифицируйте опасности по виду. Приведите примеры опасностей, возникающих из-за неблагоприятных условий жизнедеятельности и деятельности; негативных тенденций развития, приводящих к кризисам; эпизодически происходящих опасных явлений; неопределенности при принятии решений.

8) Охарактеризуйте виды опасностей территорий и видов деятельности. Что понимается под опасностью территории? Приведите примеры источников опасности на территории. Каким образом возможно снижение опасности различных видов деятельности (приведите примеры).

9) Как соотносятся между собой понятия опасности и угрозы? Когда для объекта возникает угроза? Каким образом можно снизить вероятность наступления угрозы?

10) Какое влияние оказывает человеческий фактор на проблему безопасности? Приведите примеры роста количества опасностей для человека в процессе его исторического развития. Какие меры в настоящее время применяются для снижения влияния человеческого фактора в проблеме безопасности?

### 4.3 Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «уметь»

#### 4.3.1 Задания для самостоятельного выполнения

##### Задание 1

Приведите примеры (не менее трех):

А) экономических опасностей \_\_\_\_\_

---

---

Б) локальных опасностей \_\_\_\_\_

---

---

В) опасностей в виде негативных тенденций развития \_\_\_\_\_

---

---

##### Задание 2

Укажите, к какому виду относятся следующие опасности жизнедеятельности.

Опасность	Вид
1. Промышленная зона	
2. Землетрясение	
3. Циклические экономические кризисы	
4. Загрязнение экологии	
5. Зона затопления	
6. Компактно размещенный объект	
7. Обвальное падение курсов валют	
8. Место разрыва трубопровода	

9. Железные дороги	
10. Форс-мажор	

### Задание 3

Укажите, верно ли утверждение?

Утверждение	Да	Нет
1. По источнику возникновения можно выделить природные, техногенные, социальные, экономические и политические опасности		
2. Природные, техногенные, социальные и политические опасности в случае реализации могут привести только к непосредственному ущербу для жизни и здоровья человека		
3. Землетрясение относится к бытовым видам опасности		
4. Война с неограниченным применением ядерного оружия пример глобальной опасности		
5. Опасность жизнедеятельности характеризуется как высокая или низкая		
6. Одно из главных понятий безопасности жизнедеятельности это аксиома о потенциальной опасности		
7. Одна из основных целей человека стремление увеличить вероятность возникновения рискообразующих факторов		
8. Угроза возникает в момент нахождения объекта на любом расстоянии от опасности		

### Задание 4.

Укажите, к какой категории относятся следующие виды ущерба?  
Заполните представленную для ответов таблицу.

1 Прямые потери	2 Косвенные потери	3 Социально- экономические потери	4 Экологический ущерб

- А) Потери основных фондов.
- Б) Ущерб от загрязнения почвы.
- В) Убытки от уплаты штрафов.
- Г) Недополученная прибыль за время простоя после аварии.
- Д) Потери от гибели персонала.
- Е) Ущерб от загрязнения водных ресурсов.
- Ж) Потери имущества третьих лиц.
- И) Ущерб от загрязнения атмосферы.
- К) Потери товарно-материальных ценностей.
- Л) Зарплата и условно-постоянные расходы за время простоя.
- М) Потери от травмирования третьих лиц.

#### **4.3.2 Темы рефератов**

- 1 Особенности управления внутренними факторами риска организации.
- 2 Особенности управления внешними факторами риска организации.
- 3 Виды опасностей сферы деятельности и их характерные признаки.
- 4 Классификация потенциально опасных объектов и различных видов деятельности.
- 5 Проблема глобальной безопасности.

## **4.4 Блок С – Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «владеть»**

### **4.4.1 Кейс-задание**

Для целей предотвращения возможного перемещения товаров и транспортных средств международной перевозки через таможенную границу Таможенного союза с нарушением таможенного законодательства Таможенного союза и (или) законодательства Российской Федерации в 2013 г. утверждено 9 379 профилей рисков, из них 202 – общероссийских, 707 – региональных и зональных, 8 470 – срочных (в 2012 году утверждено 8 588 профилей рисков, из них – 49 общероссийских, 338 – региональных и зональных, 8 201 – срочных).

С 1 сентября 2013 г. в соответствии с приказом ФТС России от 29 апреля 2013 г. № 851 «Об утверждении порядка формирования единой базы выявленных рисков» на сервере ФТС России начато формирование Единой базы выявленных рисков и организован доступ к данному информационному ресурсу должностных лиц таможенных органов, что обеспечило систематизацию информации обо всех выявляемых нарушениях таможенного законодательства и ее использование при управлении рисками.

В результате применения мер по минимизации рисков таможенными органами в 2013 г. принято 14 281 решение об отказе в выпуске товаров в соответствии с заявленными таможенными процедурами (в 2012 г. – 10 540 решений) и 578 решений о запрете к ввозу/вывозу товаров (в 2012 г. – 436 решений). Сумма таможенных платежей и штрафов, дополнительно начисленных таможенными органами в результате применения системы управления рисками, составила 16,59 млрд. рублей (в 2012 г. – 16,95 млрд. рублей).

Количество возбужденных дел об административных правонарушениях (далее – дела об АП) в соответствии с Кодексом Российской Федерации об

административных правонарушениях (далее – КоАП РФ) составило 21 103 дела об АП (в 2012 г. – 17 355 дел об АП). Количество дел, квалифицируемых в соответствии с Уголовным кодексом Российской Федерации (далее – УК РФ), – 553 уголовных дела (в 2012 г. – 461 дело).

В 2013 г в целях реализации принципов выборочности и достаточности таможенного контроля внедрен субъектно-ориентированный подход к анализу и управлению рисками на основе отраслевого и автоматического категорирования.

Внедрение субъектно-ориентированного подхода в рамках системы управления рисками позволило существенно сократить случаи проведения дополнительных проверочных мероприятий при декларировании товаров участниками ВЭД, отнесенными к категории низкого уровня риска нарушения таможенного законодательства. Так, по состоянию на конец 2013 г. таможенный досмотр проводился лишь в отношении 0,7 % товарных партий, таможенная экспертиза – 0,13 % товарных партий, запрос дополнительных документов, подтверждающих заявленные сведения, осуществлялся в отношении 1,3 % товарных партий (от общего количества товарных партий, оформленных данной категорией лиц).

В целях унификации применения системы управления рисками таможенными органами Российской Федерации, Республики Казахстан и Республики Беларусь в 2013 г. проведено 7 заседаний Рабочей группы по развитию системы управления рисками в таможенных органах государств – членов Таможенного союза, по результатам которых унифицированы индикаторы рисков по отдельным направлениям таможенного контроля, подготовлен и утвержден ряд решений Объединенной коллегии таможенных служб государств – членов Таможенного союза.

### **Задание.**

Ответьте на поставленные ниже вопросы.

1. Что такое риск и в чем сложности управления в условиях риска?

2. Как руководство ФТС РФ решает проблему управления в условиях риска?

3. Как взаимосвязаны риск и система контроля в ФТС РФ?

4. Почему решения в области управления риском необходимо принимать и реализовывать путем совместной деятельности ФТС РФ с таможенными структурами других государств?

5. Какие еще риски, кроме отраженных в материале кейса, есть в деятельности таможенных органов? Как управлять этими рисками?



## 5 Методы определения и оценки рисков

Изучив пятый раздел, обучающийся должен:

**знать:** основные зоны предпринимательского риска; систему показателей оценки риска в зависимости от степени неопределенности; отличия абсолютных, относительных и средних показателей риска; основные вероятностные и статистические показатели; экспертные методы оценки риска, основные критерии выбора рискованных решений и аналитические методы анализа риска;

**уметь:** применять абсолютные, относительные и средние показатели риска; основные вероятностные и статистические показатели; экспертные методы оценки риска, основные критерии выбора рискованных решений и аналитические методы анализа риска;

**владеть:** методологией определения и оценки риска; навыками принятия обоснованного решения в условиях полной определенности, частичной неопределенности и полной неопределенности.

### 5.1 Содержание занятия

#### Зоны предпринимательского риска

Понятие зоны предпринимательского риска. Безрисковая зона. Зона допустимого риска. Зона критического риска. Зона катастрофического риска. Схема зон предпринимательского риска и основные показатели их оценки. Типовая кривая распределения вероятности возникновения определенного уровня потерь.

#### Система показателей оценки риска

Сущность системы показателей оценки риска. Условия определения степени полноты получаемой информации. Группы показателей оценки риска в зависимости от условий определенности. Количественные и качественные методы оценки рисков.

### **Показатели оценки риска в условиях полной определенности**

Понятие полной определенности. Исходная информация при оценке риска в условиях определенности. Идентифицированные виды рисков. Абсолютные, относительные показатели и средние показатели оценки рисков.

### **Показатели оценки риска в условиях частичной неопределенности**

Понятие частичной неопределенности. Вероятностные и статистические показатели оценки рисков. Точечная оценка риска. Определении частоты и частоты явлений. Интервальная оценка риска. Концепция рисковой стоимости VaR (Value at Risk). Средние значения результатов деятельности. Показатели вариации уровня риска.

### **Критерии выбора решений в условиях полной неопределенности**

Понятие полной неопределенности. Экспертные методы оценки риска, критерии выбора рисковых решений и аналитические методы оценки риска. Особенности и виды экспертных методов оценки рисков. Критерий Вальда («максимина»). Критерий «максимакса». Критерий Гурвица. Критерий Сэвиджа («правило минимального риска»). Критерий Лапласа. Особенности и виды аналитических методов управления рисками.

## **5.2 Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «знать»**

### **5.2.1 Тест**

1 Область, в которой данный вид предпринимательской деятельности сохраняет свою экономическую целесообразность, то есть потери менее ожидаемой прибыли, это:

А – безрисковая зона;

Б – зона допустимого риска;

- В – зона критического риска;
- Г – зона катастрофического риска.

2 В какой зоне предпринимательского риска возможны максимальные потери?

- А – безрисковая зона;
- Б – зона допустимого риска;
- В – зона критического риска;
- Г – зона катастрофического риска.

3 Какие показатели относятся к ситуации оценки рисков в условиях частичной неопределенности?

- А – абсолютные, относительные, средние;
- Б – вероятностные, статистические;
- В – экспертные, оценка критериев, аналитические методы;
- Г – программное обеспечение.

4 Условия, когда известны значения всех необходимых показателей и величин хозяйственной деятельности организации, это:

- А – условия полной определенности;
- Б – условия частичной определенности;
- В – условия частичной неопределенности;
- Г – условия полной неопределенности.

5 Группа показателей оценки риска, с помощью которых показателей возможно сравнение существующих значений показателей финансово-хозяйственной деятельности с рекомендуемыми, и оценка вероятности возникновения незапланированных финансовых результатов:

- А – абсолютные;
- Б – относительные;

В – средние;

Г – квартальные.

6 О чем свидетельствует показатель частоты происходящих событий?

А – как быстро проходят те или иные события;

Б – как много в течение определенного промежутка времени происходит одинаковых событий;

В – насколько часто встречаются те или иные значения результата в распределении;

Г – последовательность наступления определенных результатов деятельности.

7 Показатель степени риска для дискретных случайных величин представляет собой средневзвешенную величину из квадратных отклонений действительных результатов от средних ожидаемых, это:

А – размах вариации;

Б – среднеквадратическое отклонение;

В – равномерность;

Г – дисперсия.

8 Методы оценки риска, представляющие собой комплекс логических и математических процедур, направленных на получение от специалистов-экспертов информации, ее анализ и обобщение с целью выбора рациональных решений, это:

А – вероятностные методы;

Б – математический анализ;

В – статистические методы;

Г – методы экспертной оценки.

9 Критерий выбора рискованных решений, который предполагает, что из всех возможных вариантов «матрицы решений» выбирается та альтернатива, которая из всех самых благоприятных ситуаций развития событий имеет наибольшее из максимальных значений, это:

- А – критерий минимакса;
- Б – критерий максимакса;
- В – критерий максимина;
- Г – критерий минимина.

10 Аналитический метод оценки риска, который включает в себя анализ поведения критериальных показателей проекта в результате изменения только одного рискованного фактора (однофакторный анализ), это:

- А – дерево решений;
- Б – анализ чувствительности;
- В – сценарный анализ;
- Г – имитационное моделирование.

### **5.2.2 Вопросы для устного собеседования**

1) Что такое зоны предпринимательского риска? Зачем необходимо определять зоны предпринимательского риска? В какой зоне предпринимательского риска возможны минимальные потери? А максимальные?

2) Что представляет собой ситуация полной определенности? При каких условиях возможна такая ситуация? Какие методы анализа и оценки риска применяются в условиях полной определенности?

3) Что применяется в качестве абсолютных показателей оценки риска? Что такое относительные показатели оценки риска? Перечислите средние показатели оценки риска.

4) Влияет ли ситуация полной определенности на принимаемое решение о дальнейших действиях? Каким образом? В каком случае ситуация полной определенности может стать ситуацией частичной неопределенности?

5) Что представляет собой ситуация частичной неопределенности? При каких условиях возможна такая ситуация? Какие методы анализа и оценки риска применяются в условиях частичной неопределенности?

6) Какие вероятностные и статистические показатели применяются для оценки риска в условиях частичной неопределенности? В чем их различия?

7) Каким образом ситуация частичной неопределенности влияет на принимаемое решение о дальнейших действиях? В каком случае ситуация частичной неопределенности может стать ситуацией полной неопределенности?

8) Что представляет собой ситуация полной неопределенности? При каких условиях возможна такая ситуация? Какие методы анализа и оценки риска применяются в условиях полной неопределенности?

9) В чем заключается сущность экспертных методов оценки риска? Какие основные критерии выбора рискованных решений вам известны? Перечислите основные аналитические методы принятия решений в условиях риска.

10) Каким образом ситуация полной неопределенности влияет на принимаемое решение о дальнейших действиях? В каком случае ситуация полной неопределенности может стать ситуацией полной определенности?

### **5.3 Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «уметь»**

#### **5.3.1 Задания для самостоятельного выполнения**

##### **Задание 1**

Решите задачу.

Предприятие выходит на новый рынок сбыта. В связи с особенностями хранения продукции, организации необходимо строительство собственного склада. Для того чтобы опередить конкурентов, у предприятия нет возможности тщательнее изучить будущий объем спроса на продукцию, поэтому решение о размерах склада принимается без достаточных данных.

Рассматриваются четыре возможных варианта спроса на продукцию предприятия 180, 230, 280 и 330 тыс. комплектов в год (соответственно 1-4 состояния спроса) и возможности сооружения склада площадью 60 м<sup>2</sup>, 90 м<sup>2</sup>, 140 м<sup>2</sup>, 180 м<sup>2</sup>, 220 м<sup>2</sup>, соответственно 1-5 варианты (стратегии). Для каждого варианта строительства склада определенной площади подсчитаны (с учетом фактора времени) возможные значения суммарной прибыли (таблица 7).

Отрицательное значение прибыли, наблюдаемое в ряде случаев, показывает, что в связи с более низким спросом, чем тот, на который рассчитывало предприятие при постройке склада большой площади, деятельность организации будет убыточна.

Таблица 7 – Платежная матрица для условного примера

Стратегия	Прибыль для стратегий (вариантов спроса), млн. ден. ед.			
	1 (180)	2 (230)	3 (280)	4 (330)
1 (60 м <sup>2</sup> )	20	22	24	24
2 (90 м <sup>2</sup> )	15	28	34	36
3 (140 м <sup>2</sup> )	-5	22	39	57
4 (180 м <sup>2</sup> )	-14	6	47	65
5 (220 м <sup>2</sup> )	-32	-5	50	72

Для принятия окончательного решения требуется рассчитать критерии Вальда, Максимакса, Сэвиджа, Гурвица, Лапласа и математическое ожидание прибыли (0,15; 0,2; 0,35; 0,3), задаваясь вероятностями состояния спроса.

## **Задание 2**

Решите задачу.

Предположим, что некоторое предприятие владеет акциями стоимостью 1000 у.е. Существует три множества решений: дополнительно купить акции на сумму 500 у.е. (А), держать акции (Б), продать их (В). Вероятность 20 % роста курса акции составляет  $P_1=0,6$ , а вероятность снижения курсовой стоимости  $P_2=0,4$ . Какие решения необходимо принять, чтобы максимизировать ожидаемую прибыль? Постройте дерево решений.

## **Задание 3**

Решите задачу.

Для финансирования проекта бизнесмену нужно занять сроком на один год 15000 ден. ед. Банк может одолжить ему эти деньги под 15% годовых или вложить в дело со 100%-ным возвратом суммы, но под 9% годовых. Из прошлого опыта банкиру известно, что 4% таких клиентов ссуду не возвращают. Что делать? Давать ему заем или нет? Постройте дерево решений.

## **Задание 4**

Решите задачу.

Рассмотрим ситуацию более сложную, чем в задании 3: банк решает вопрос, проверять ли конкурентоспособность клиента, перед тем, как выдавать заем. Аудиторская фирма берет с банка 80 ф. ст. за проверку.

В результате этого перед банком встают две проблемы: первая проводить или нет проверку, вторая – выдавать после этого заем или нет.

Решая первую проблему, банк проверяет правильность выдаваемых аудиторской фирмой сведений. Для этого выбираются 1000 человек, которые были проверены и которым впоследствии выдавались ссуды.

Какое решение должен принять банк? Постройте дерево решений.



Таблица 8 – Рекомендации аудиторской фирмы и возврат ссуды

Рекомендации после проверки кредитоспособности	Фактический результат		Всего
	Клиент ссуду вернул	Клиент ссуду не вернул	
Давать ссуду	735	15	750
Не давать ссуду	225	25	250
Всего	960	40	1000

Рассматриваются два инвестиционных проекта. Срок реализации каждого – 3 года. Вероятности поступления наличности проекта А по периодам реализации составляют 0,2; 0,6; 0,2. Объем наличных поступлений по проекту А соответственно – 40, 50, 60 млн. руб. Вероятности проекта Б– 0,4;0,2;0,4. Наличные поступления по проекту Б соответственно 0, 50, 100 млн. руб. Фирма имеет обязательства в 80 млн. руб. Какой из проектов следует реализовать?

### Задание 9

Решите задачу.

На предприятии свободные денежные средства составляют 50 млн. руб. Имеются следующие возможности для их использования: 1) разместить на банковском депозите под 25% годовых; 2) реализовать проект по техническому перевооружению производства. Стоимость проекта 10 млн. руб., а его реализация позволит получить ежегодную чистую прибыль в размере 5 млн. руб.; 3) приобрести акции надежного эмитента на сумму 25 млн. руб.

Ежегодные дивиденды в сумме составят 7,6 млн. руб.; 4) участвовать в совместном проекте с другим предприятием, размер участия – 20 млн. руб., ожидаемый ежегодный доход составит 5 млн. руб.; 5) приобрести облигации государственного займа на сумму 15 млн. руб., ежегодный купонный доход составит сумму 3 млн. руб. Требуется определить оптимальную

структуру инвестиционного портфеля, обеспечивающего получение максимального дохода.

Риск по вариантам оценивается экспертами следующим образом: 1) банковский депозит 0,20; 2) техническое перевооружение 0,32; 3) акции стороннего эмитента 0,15; 4) участие в совместном проекте 0,18; 5) государственные облигации 0,05.

### **Задание 10**

Решите задачу.

Известно, что в 2006 году на серверы вашей компании было осуществлено 350 DDoS атак, в 2007 году – 347, в 2008 году – 354, в 2009 году – 363, в 2010 году – 364, в 2011 году – 360, в 2012 году – 369, в 2013 году – 389. Как специалист по информационной безопасности, используя метод экстраполяции по сложившемуся среднегодовому темпу роста DDoS-атак, сделайте прогноз относительно числа DDoS-атак на серверы вашей компании в 2014 году.

### **Задание 11**

Решите задачу.

В 2009 году в компании было зафиксировано 38 различных видов утечек конфиденциальной информации, в 2010 году – 34, в 2011 году – 41, в 2012 году – 43, в 2013 году – 46. Как специалист по информационной безопасности, используя метод экстраполяции по сложившемуся среднегодовому темпу роста утечек, сделайте прогноз относительно числа утечек конфиденциальной информации в вашей компании в 2014 году.

### **Задание 12**

Решите задачу.

В 2008 году отделом спам-аналитики было зафиксировано 24365 спам-рассылок на корпоративную почту компании, в 2009 году – 26122, в 2010 году –

28994, в 2011 году – 35638, в 2012 году – 43281, в 2013 году – 45289. Как специалист по информационной безопасности, используя метод экстраполяции по сложившемуся среднегодовому темпу роста рассылок, сделайте прогноз относительно числа спам-рассылок на корпоративную почту компании в 2014 году.

### **5.3.2 Темы рефератов**

1. Понятие и сущность неопределенности: сравнительный анализ различных точек зрения.
2. Причины и последствия возникновения неопределенности.
3. Различные классификации неопределенности: их достоинства и недостатки.
4. Влияние неопределенности на результат в различных сферах деятельности.
5. Методы снижения степени неопределенности.

## **5.4 Блок С – Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «владеть»**

### **5.4.1 Кейс-задание**

Мария М. планирует продажу плакатов для туристов по 3,5 долл. за штуку. Она может приобретать плакаты за полную стоимость. Аренда палатки обойдется в 700 долл. в неделю.

Ответьте на следующие вопросы:

- 1) Каков порог рентабельности?
- 2) Каким станет порог рентабельности, если арендная плата повысится до 1050 долл.?

3) Каким будет порог рентабельности, если удастся увеличить цену реализации с 3,5 до 3,85 долл.?

4) Каким будет порог рентабельности, если закупочная цена плакатов повысится с 2,1 до 2,38 долл.?

5) Сколько плакатов должно быть продано для получения прибыли в сумме 490 долл. в неделю?

6) Какую прибыль можно ожидать при различных уровнях продаж?

7) Какой запас финансовой прочности имеет бизнес Марии при сумме прибыли 490 долл. в неделю?

8) Если Мария М. запланирует продавать два вида товара: 400 штук обычных плакатов (цена реализации 3,5 долл., закупочная цена 2,1 долл.) и 500 штук больших плакатов (цена реализации 6 долл., закупочная цена 3,92 долл.), то чему будет равен порог рентабельности каждого из этих товаров и общий порог рентабельности всего предприятия?

9) Что больше способствует снижению порога рентабельности и повышению запаса финансовой прочности: торговля одним видом плакатов или двумя?

## **6 Основные методы и пути снижения экономических рисков**

Изучив шестой раздел, обучающийся должен:

**знать:** основные методы и пути снижения экономических рисков; определение понятий страхования, диверсификации, хеджирования рисков; факторы, влияющие на применение различных методов снижения рисков;

**уметь:** выбрать метод снижения экономического риска в зависимости от вида риска и его особенностей; определять экономические последствия принятия различных методов снижения экономических рисков;

**владеть:** навыками применения различных методов и путей снижения экономических рисков; приемами риск-менеджмента; понятийным аппаратом риск-менеджмента.

### **6.1 Содержание занятия**

#### **Выбор приемов управления риском**

Необходимость использования приемов риск-менеджмента. Факторы, влияющие на выбор метода управления рисками. Сущность основных методов управления рисками. Использование методов управления рисками в различных условиях. Возможные проблемы неверного выбора метода управления рисками.

#### **Избежание риска**

Понятие и сущность метода избегания риска. Определение дополнительных финансовых потерь при использовании метода избегания риска. Сущность поглощения как метода избегания риска. Сущность лимитирования как метода избегания риска. Зависимость лимита от стратегии компании в области рисков.

### **Принятие риска на себя**

Понятие и сущность метода принятия риска на себя. Определение источников необходимых ресурсов для покрытия возможных потерь. Виды ресурсов самой организации. Заемные (кредитные) ресурсы. Ограничения при использовании кредитных ресурсов. Доступность кредитных ресурсов.

### **Смягчение риска**

Понятие и сущность метода смягчения риска. Страхование как метод смягчения риска. Страховые компании, особенности их деятельности. Случаи, в которых применяется метод смягчения риска. Пороговые значения размера возможного ущерба. Управление рисками на основе самострахования.

### **Передача риска**

Понятие и сущность метода передачи риска. Основные направления передачи риска в современной практике управления финансовыми рисками. Передача рисков путем заключения договора факторинга. Передача риска путем заключения договора поручительства. Банковская гарантия. Передача рисков поставщикам сырья и материалов. Передача рисков путем заключения биржевых сделок.

### **Диверсификация риска**

Понятие и сущность метода диверсификации риска. Эффект диверсификации. Основные формы диверсификации предпринимательских рисков. Снижение и увеличение риска в процессе диверсификации.

## **6.2 Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «знать»**

### **6.2.1 Тест**

1 Основная задача управления риском, это:

А – обладание специальных знаний в области риска, позволяющих предугадать развитие ситуации;

Б – целенаправленное воздействие на риск;

В – определение, к какому виду относится риск;

Г – поиск варианта действий, обеспечивающего оптимальное для проекта сочетание риска и дохода.

2 В чем заключается метод «Избежание риска»?

А – отказ организации от взаимодействия с собственностью, видом деятельности или лицами, с которыми данный риск связан;

Б – постоянный анализ имеющейся информации с целью выбора наименее рискованного варианта действий;

В – разработка различных планов деятельности организации;

Г – отказ от деятельности, в которую уже вложены средства.

3 Какой вопрос НЕ решается при принятии решения об отказе от риска?

А – «Возможно ли полностью избежать риск?»

Б – «Как соотносятся предполагаемая прибыль и убытки?»

В – «Приводит ли отказ от одного риска к возникновению других?»

Г – «Возможно ли исчезновение риска?»

4 Какого вида лимитов НЕ существует?

А – структурные лимиты;

Б – лимиты контрагента;

В – лимиты открытой позиции;

Г – лимиты на исполнителя и контролера сделки;

Д – лимиты стратегии;

Е – лимиты ликвидности.

5 Что из перечисленного НЕ входит в систему финансовых нормативов, обеспечивающих лимитирование?

А – Предельный размер (удельный вес) заемных средств, используемых в хозяйственной деятельности;

Б – минимальный срок окупаемости активов;

В – минимальный размер (удельный вес) активов в высоколиквидной форме;

Г – максимальный размер товарного (коммерческого) или потребительского кредита, предоставляемого одному покупателю;

Д – максимальный период отвлечения средств в дебиторскую задолженность.

6 В каких случаях риск подлежит принятию?

А – риск находится в приемлемых границах (то есть ниже границы терпимости);

Б – невозможно применить другие методы воздействия на риск;

В – возможно оставление риска вне поля зрения;

Г – верны ответы А и Б;

Д – верны ответы Б и В;

Е – все ответы верны.

7 Что из перечисленного НЕ применяется для уменьшения последствий проявления риска на предприятиях?

А – создание резервных фондов;

Б – формирование целевых фондов;

В – организация системы страховых запасов материальных и финансовых ресурсов;

Г – игнорирование риска;

Д – сдерживание риска в определенных границах.



8 Метод снижения риска, суть которого заключается в сокращении потерь при наступлении риска путем разделения активов, это:

- А – комбинация;
- Б – сегрегация;
- В – выделение;
- Г – поглощение.

9 Какого вида диверсификации НЕ существует?

- А – диверсификация деятельности;
- Б – диверсификация рынка сбыта;
- В – диверсификация производственной деятельности;
- Г – диверсификация закупок сырья и материалов.

10 Что из перечисленного НЕ относится к методам интеграции?

- А – вертикальная регрессивная (обратная) интеграция;
- Б – вертикальная прогрессивная (прямая) интеграция;
- В – горизонтальная интеграция;
- Г – круговая интеграция;
- Д – последовательная интеграция.

### **6.2.2 Вопросы для устного собеседования**

1) Какие факторы влияют на выбор приемов управления риском? Кто принимает решение о применении того или иного метода снижения риска?

2) Какие методы снижения риска Вы знаете? Укажите их основные достоинства и недостатки. Приведите примеры применения методов снижения риска для человека, семьи, предприятия.

3) В чем заключается сущность избежания риска? В каких случаях целесообразно применять данный метод?

4) Охарактеризуйте основные приемы избежания риска. В каких случаях их целесообразно применять?

5) В чем заключается сущность принятия риска? Какими ресурсами необходимо обладать предприятию для осуществления метода принятия риска? Какие ограничения по отношению к ресурсам необходимо учитывать в случае их использования предприятием?

6) Охарактеризуйте основные приемы принятия риска. В каких случаях их целесообразно применять?

7) В чем заключается сущность смягчения риска? Дайте определение понятия страхование. Чем страхование отличается от самострахования?

8) Охарактеризуйте основные приемы смягчения риска. В каких случаях их целесообразно применять?

9) В чем заключается сущность передачи риска? Всегда ли передача риска будет эффективным методом?

10) В чем заключается сущность диверсификации риска? Каким образом можно диверсифицировать риск?

### **6.3 Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «уметь»**

#### **6.3.1 Задания для самостоятельного выполнения**

##### **Задание 1**

Решите задачу.

Стоимость объекта – 34000 тыс. р., страховая сумма и ущерб страхователя составляют соответственно 70 и 50% стоимости. Определите размер страхового возмещения по системе пропорциональной ответственности.

## **Задание 2**

Решите задачу.

В хозяйстве посеяно озимой пшеницы 1220 га. Вследствие зимнего вымерзания посевы пшеницы повреждены на всей площади. По данным карточки - расчета стоимость урожая с 1 га в среднем за последние пять лет – 7500 руб. (300 руб. × 25 ц). Согласно отчету урожай зерна озимой пшеницы составил 26840 ц. Определить ущерб по страхованию данной культуры.

## **Задание 3**

Ответьте на следующие вопросы.

1. По каким признакам можно классифицировать методы управления рисками? Предложите не менее трех признаков классификации.

---

---

---

2. В каких случаях организации необходимо безусловно отказаться от риска? К чему может привести неверное решение в условиях рискованной ситуации?

---

---

---

3. Каким образом дифференциация рисков снижает размер ущерба?

---

---

---

4. Как частота наступления убытков влияет на применение метода покрытия ущерба из текущего дохода? Докажите на конкретных примерах.

---

---

---

5. В каких случаях более эффективно использовать метод страхования, а в каких – метод самострахования?

---

---

#### Задание 4

Укажите, верны ли следующие утверждения.

Утверждение	Да	Нет
1. Метод смягчения риска также называется методом предотвращения ущерба		
2. Для экономических рисков наиболее частыми методами является перенос части или всего риска на других лиц		
3. Неважно, на каком этапе проекта принято решение об избегании риска – начальном или завершающем		
4. Использование кредитных ресурсов может ослабить финансовое положение предприятия		
5. Страхование используется только при возможности наступления катастрофических рисков		
6. При самостраховании страховые резервы создаются внутри одной деловой единицы		
7. Банковская гарантия относится к методам смягчения рисков		
8. Передача рисков поставщикам сырья и материалов относится к методам самострахования		
9. Диверсификация может не только уменьшить, но и увеличить риск		
10. Принцип диверсификации гласит, что нужно проводить связанные друг с другом операции, тогда эффективность окажется усредненной, а риск уменьшается		

### Задание 5

Выберите, какие методы снижения экономически рисков могут быть использованы в следующих случаях.

1. Необходимость обеспечения защиты от материальных потерь грузов в процессе транспортировки	А. Принятие риска на себя
2. Выплата задолженности по заработной плате работникам	Б. Диверсификация риска
3. Выбор нескольких видов валют для совершения внешнеэкономических операций	В. Смягчение рисков
4. Ограничение объема инвестируемых средств в новый проект	Г. Передача риска
5. Создание собственных страховых фондов, предназначенных для покрытия убытков	Д. Избежание риска

### 6.3.2 Темы рефератов

- 1 Использование лимитирования в процессе управления рисками.
- 2 Использование внутренних и внешних источников для покрытия потерь в рискованной ситуации.
- 3 Объекты и субъекты страхования.
- 4 Различные виды передачи рисков.
- 5 Диверсификация рисков в деятельности организации.

### 6.4 Блок С – Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «владеть»

### 6.4.1 Кейс-задание

Риск – это финансовая категория. Поэтому на степень и величину риска можно воздействовать через финансовый механизм. В основе риск-менеджмента лежат целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода в неопределенной хозяйственной ситуации. Конечная цель риск-менеджмента соответствует целевой функции предпринимательства – получение наибольшей прибыли при оптимальном, приемлемом для предпринимателя соотношении прибыли и риска.

Риск-менеджмент представляет собой систему управления риском и финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления.

Под стратегией управления понимаются направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на оптимальных вариантах решения, отбросив все остальные варианты. После достижения поставленной цели стратегия как направление прекращает свое существование. Новые цели определяют характер новой стратегии.

Тактика – это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики управления является выбор наиболее оптимального решения и наиболее приемлемых в данной ситуации методов и приемов управления.

Информационное обеспечение функционирования риск-менеджмента состоит из разного рода и вида информации: экономической, коммерческой, финансовой и т.п. Эта информация включает осведомленность о вероятности того или иного страхового случая, наличии и величине спроса на товары, на капитал, финансовой устойчивости и платежеспособности клиентов, партнеров, конкурентов и т.д. Тот, кто владеет информацией, владеет рынком. Многие виды информации часто составляют предмет коммерческой тайны. Наличие у финансового менеджера надежной деловой информации позволяет ему быстро

принимать финансовые и коммерческие решения, влияет на правильность таких решений, что, естественно, ведет к снижению потерь и увеличению прибыли.

**Задание.**

Подготовьте ответы на следующие вопросы.

1. Почему риск в бизнесе это – финансовая категория?
2. Каково соотношение стратегии и тактики в риск-менеджменте?
3. В чем значение информационного обеспечения бизнеса для снижения предпринимательских рисков?

## 7 Управление проектными рисками

Изучив седьмой раздел, обучающийся должен:

**знать:** понятие и классификацию проектных рисков; сущность деятельности по управлению проектами; основные этапы алгоритма управления проектными рисками; основные методики идентификации, оценки и прогноза рисков в зависимости от используемой исходной информации;

**уметь:** классифицировать вид проектного риска, исходя из имеющейся информации; выявлять основные направления совершенствования проектной деятельности в условиях неопределенности; создавать эффективную систему управления рисками;

**владеть:** терминологией управления проектными рисками; навыками разработки мероприятий по снижению уровня проектного риска; методиками идентификации, оценки и прогноза рисков в зависимости от используемой исходной информации.

### 7.1 Содержание занятия

#### Понятие и классификация проектных рисков

Понятие и сущность проекта. Управление проектами как вид деятельности. Признаки проектной деятельности. Управление проектными рисками. Основные задачи управления проектными рисками. Виды проектных рисков. Определение вида проектного риска.

#### Процесс управления рисками проекта

Необходимость выполнения определенной последовательности действий при управлении проектными рисками. Алгоритм управления проектными рисками. Этапы алгоритма управления проектными рисками. Подходы к выработке критериев эффективности принятых методов управления проектными рисками.



## **Идентификация и оценка проектных рисков**

Важность идентификации рисков в процессе осуществления проектной деятельности. Группы методик идентификации, оценки и прогноза рисков. Особенности применения методов измерения риска. Статистические методы оценки проектных рисков. Вероятностно-статистические методы. Теоретико-вероятностные методы. Экспертные (эвристические) методы.

## **Планирование реагирования на риски**

Понятие и сущность процесса планирования управления проектными рисками. Инструменты и методы планирования управлением рисками. Действия руководства для создания эффективной системы управления рисками. Специфика проектной деятельности и управление рисками.

## **7.2 Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «знать»**

### **7.2.1 Тест**

1 Комплекс действий (обычно длительностью менее трех лет), состоящий из взаимосвязанных задач, с четко определенными целями, календарным планом и бюджетом, это:

- А – план;
- Б – проект;
- В – задача;
- Г – программа.

2 Что из перечисленного НЕ относится к отличиям проектной деятельности от операционной?

- А – продолжительность проекта ограничена во времени;
- Б – проектная команда создается для одного проекта и распускается после его завершения;

В – неопределенность результата и значительные риски приводят к необходимости внесения существенных изменений в проект

Г – получение уникального продукта (услуги, результата) влечет за собой сокращение возможных рисков.

3 Деятельность, связанную с выявлением связанных с риском опасностей, влияющих факторов, и принятием мер по снижению риска путем целенаправленного изменения этих факторов с учетом эффективности принимаемых мер, это:

А – управление проектами;

Б – управление проектным риском;

В – прогнозирование проектного риска;

Г – риск-менеджмент проекта.

4 Что из перечисленного НЕ относится к задачам по управлению проектными рисками?

А – анализ риска;

Б – обоснование и принятие решений в условиях неопределенности и риска;

В – формулирование риска;

Г – реализация мер по снижению риска (обеспечению безопасности);

Д – коммуникация риска.

5 Какого вида проектного риска по виду деятельности НЕ существует?

А – организационный;

Б – производственный;

В – финансовый;

Г – инвестиционный.

6 Самый опасный риск, приводящий к высокой вероятности досрочного прекращения проекта или нанесения непоправимого ущерба социально-природным системам, это:

- А – допустимый риск;
- Б – приемлемый риск;
- В – критический риск;
- Г – катастрофический риск.

7 Какое из перечисленных действий относится к этапу «Разработка мероприятий по снижению уровня риска» алгоритма управления проектными рисками?

- А – сбор и обработка информации о влияющих на риск факторах;
- Б – установление полномочий соответствующих лиц предприятия на принятие решений в условиях неопределенности;
- В – разработка рациональной программы управления проектными рисками;
- Г – оценка эффективности применения того или иного метода управления проектными рисками.

8 Какая группа методик идентификации, оценки и прогноза рисков применяется в случае если имеющаяся статистическая информация недостаточно полная и имеется возможность восполнения пробелов за счет анализа дополнительных косвенных данных или за счет логических рассуждений?

- А – статистические;
- Б – вероятностно-статистические;
- В – теоретико-вероятностные;
- Г – экспертные;
- Д – эвристические.

9 Процесс определения подходов и планирования операций по управлению рисками проекта, это:

- А – планирование управления проектными рисками;
- Б – планирование реагирования на риски;
- В – контроль проектных рисков;
- Г – координация проектных рисков.

10 Что из перечисленного НЕ относится к документам, необходимым для разработки плана управления проектными рисками?

- А – описание содержания проекта;
- Б – план управления стоимостью проекта;
- В – план управления расписанием проекта;
- Г – план управления коммуникациями проекта;
- Д – должностная инструкция руководителя проекта.

### **7.2.2 Вопросы для устного собеседования**

1. Что такое проект? В чем заключается сущность проектной деятельности? Чем проектная деятельность отличается от операционной? В чем проявляются их сходства?

2. Укажите основные виды проектных рисков. Приведите примеры по каждому представленному виду риска. Может ли в процессе работы над проектом существовать одновременно несколько видов риска?

3. Укажите виды рисков, которые характерны как для проектной, так и операционной деятельности предприятия. Какие виды специфичны только для проектов?

4. В чем заключается сущность алгоритма управления проектными рисками. Для разработки каких проектов необходимо его применять? В каких случаях данный алгоритм необходимо модернизировать?

5. Перечислите основные этапы управления проектными рисками. В чем заключается сущность этапа разработки мероприятий по снижению уровня риска? Почему в рамках алгоритма отдельно выделен этап принятия риска?

6. От каких критериев зависит оценка эффективности применения того или иного метода управления проектными рисками? На каком этапе управления проектами необходимо оценивать эффективность мероприятий по снижению рисков?

7. Перечислите основные группы методик идентификации, оценки и прогноза рисков в зависимости от используемой исходной информации. В каких случаях применяются различные методики.

8. В чем заключается разница между статистическими, вероятностно-статистическими и теоретико-статистическими методиками? Приведите примеры.

9. Дайте определение планирования управления проектными рисками. Какие документы необходимы для разработки плана управления рисками? Кто может принимать участие в совещании для разработки плана по управлению рисками?

10. Какие мероприятия необходимо реализовать руководству организации для создания эффективной системы управления проектными рисками? Будут ли принятые мероприятия в рамках одного проекта аналогично действовать для другого проекта в рамках одной организации?

### **7.3 Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «уметь»**

#### **7.3.1 Задания для самостоятельного выполнения**

##### **Задание 1**

Решите задачу.

Инвестиции в бизнес составили 500 тыс. р. Ожидаемые доходы (CF<sub>i</sub>) за 5 лет составят: 2017год – 100 тыс. р.; 2018 год – 150 тыс. р.; 2019 год – 200 тыс. р.; 2020 год – 250 тыс. р.; 2021 год – 300 тыс. р. Ставка дисконтирования 20%.

Обосновать целесообразность проекта и рассчитать:

1. Чистый дисконтированный доход (NPV) за 5 лет;
2. Индекс рентабельности инвестиций (PI);
3. Сроки окупаемости простой и дисконтированный;
4. Внутреннюю норму доходности (IRR).

## **Задание 2**

Решите задачу.

Инвестиции в бизнес составили 2150 тыс. р. Ожидаемые доходы (CF<sub>i</sub>) за 5 лет составят: 2017год – 300 тыс. р.; 2018 год – 380 тыс. р.; 2019 год – 450 тыс. р.; 2020 год – 500 тыс. р.; 2021 год – 560 тыс. р. Ставка дисконтирования 20%.

Обосновать целесообразность проекта и рассчитать:

1. Чистый дисконтированный доход (NPV) за 5 лет;
2. Индекс рентабельности инвестиций (PI);
3. Сроки окупаемости простой и дисконтированный;
4. Внутреннюю норму доходности (IRR).

## **Задание 3**

Дайте определения:

1. Проект – это \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Управление проектами – это \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Управление проектным риском – это \_\_\_\_\_

---

---

#### Задание 4

Определите, к какому виду относятся следующие проектные риски.

Описание	Вид риска
1. Связанные с несколькими или всеми фазами проекта	
2. Связанные с изменением политического курса страны, региона	
3. Риски, возникающие в результате отклонения фактического дохода от ожидаемого дохода	
4. Связанные непосредственно с производственной деятельности	
5. Высокая вероятность наступления рисков событий и большие масштабы потерь	
6. Заключается в валютных потерях, связанных с изменением курса одной валюты по отношению к другой	
7. Угроза замедления выполнения проекта или увеличения его стоимости в допустимых пределах	
8. Связанные с угрозой экологических катастроф и бедствий	
9. Риски, вызванные особыми для проекта событиями	
10. Риск нанесения непоправимого ущерба социально-природным системам	

#### Задание 5

Укажите верную последовательность этапов управления проектными рисками:

- А) разработка мероприятий по снижению уровня риска;
- Б) принятие риска;
- В) формирование команды управления рисками;
- Г) определение необходимости управления рисками;
- Д) проведение мероприятий;
- Е) контроль действий.

### Задание 6

Заполните рисунок. Укажите, в каких случаях применяются те или иные методы измерения проектного риска.

		Возможна ли количественная оценка	
		Да	Нет
Наличие статистических данных	Есть		
	Нет		

Рисунок 3 – Особенности применения методов измерения проектного риска

### Задание 7

Перечислите основные достоинства и недостатки представленных методов идентификации рисков.

Метод	Достоинства	Недостатки
Обзор и анализ документации		
«Мозговой штурм»		



Статистическое исследование		
Диаграмма Исикавы		
Экспертный метод		

### **7.3.2 Темы рефератов**

- 1 Идентификация и анализ проектных рисков.
- 2 Управление проектными рисками на предприятии.
- 3 Формирование эффективной системы предотвращения проектных рисков.
- 4 Особенности современной проектной деятельности.
- 5 Определение доходности проекта и ее взаимосвязь с рисками.

## **7.4 Блок С – Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «владеть»**

### **7.4.1 Кейс-задание**

Компания «Медприбор» (публичное акционерное общество, акции котируются на фондовой бирже) – предприятие по производству медицинского оборудования. Предприятие создано 10 лет назад научными работниками и инженерами как общество с ограниченной ответственностью, было преобразовано в открытое акционерное общество, а затем в публичное акционерное общество.

Сейчас компания является крупным игроком на рынке медицинского оборудования. Компания пытается включиться в федеральную программу импортозамещения и инициирует запуск новых важных проектов. Компания ставит своей целью в ближайшие 5 лет существенно увеличить свою долю на рынке и улучшить показатели эффективности бизнеса.

Но у компании есть серьезные конкуренты, также разрабатывающие высококачественное медицинское оборудование, уже внедрившие у себя ряд лучших управленческих практик, в том числе в области управления проектами. Конкуренты начинают разрабатывать крупные проекты по дальнейшему укреплению своих рыночных позиций.

В настоящее время компания «Медприбор» предполагает осуществить ряд организационных изменений, в том числе начать внедрение системы управления проектами и делает первые шаги в данном направлении.

Перед разработчиками проекта поставлены жесткие сроки. Вероятность их выполнения составляет примерно 80%. Ущерб от нарушения установленного времени разработки и производства прибора будет связан с потерей прибыли от более позднего выхода на рынок. Кроме того, есть вероятность появления на рынке разработок ряда конкурентов, что является дополнительным риском.

Данные риски могут быть снижены путем применения новых технологий, которые еще не апробированы в полной мере, и навыки эффективного их использования у компании недостаточны. Приобретение этих технологий требует инвестиций, сопоставимых по своим размерам с прибылью, недополученной в результате потери рынка (вследствие нарушения сроков), но вероятность успеха в создании и производстве на их основе нового прибора равна примерно 70%. В случае успеха компания выйдет на рынок с новым прибором на 3 месяца ранее установленного срока.

Толерантность к риску – показатель, который свидетельствует о том, какой объем риска компания в действительности готова понести в зависимости от специфических рисков. Риск-аппетит – тот объем риска, который

предполагается принять для достижения общих операционных и финансовых целей.

Предприятие имеет низкую толерантность и аппетит к риску. Аналогичное отношение к риску имеют менеджер проекта, его заместители и ведущие специалисты. В компании отсутствует система управления рисками.

**Задание:**

1. Как предприятию преодолеть возникающие проблемы?
2. Как выстроить систему управления проектом с учетом воздействия на снижение основных рисков?
3. Идентифицируйте комплекс имеющихся рисков.
4. Разработайте укрупненный план управления рисками, предложите систему мониторинга рисков.
5. Какие стратегии следует использовать компании для ответа на риски?

## **8 Риск-менеджмент на предприятии**

Изучив восьмой раздел, обучающийся должен:

**знать:** сущность и содержание риск-менеджмента на предприятии; основные элементы риск-менеджмента; функции и правила риск-менеджмента; организацию и правила риск-менеджмента на предприятии;

**уметь:** применять риск-менеджмента в хозяйственной деятельности; организовать службу риск-менеджмента на предприятии; контролировать выполнение намеченной программы по преодолению кризисов предприятия;

**владеть:** навыками применения риск-менеджмента в хозяйственной деятельности; особенностями стратегического управления в области риск-менеджмента; методологией риск-менеджмента на предприятии; навыками формирования службы риск-менеджмента в составе организационной структуры предприятия.

### **8.1 Содержание занятия**

#### **Сущность и содержание риск-менеджмента**

Важность риск-менеджмента для предприятия. Применение риск-менеджмента в современной хозяйственной деятельности. Этапы содержательной стороны риск-менеджмента. Понятие и сущность ситуационного плана. Элементы системы риск-менеджмента.

#### **Функции и правила риск-менеджмента**

Основные типы функций риск-менеджмента. Функции объекта управления в риск-менеджменте. Функции субъекта управления в риск-менеджменте. Система правил для принятия решения в условиях риска.

## **Стратегия риск-менеджмента**

Понятие и сущность стратегии риск-менеджмента. Правила принятия рискового решения в рамках выбранной стратегии. Способы выбора рискового решения. Понятие коэффициента риска.

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

Этапы организации риск-менеджмента на предприятии. Определение цели риска и рисковых вложений. Получение информации об окружающей обстановке. Разработка вариантов рискового вложения. Выполнение намеченной программы действий. Контроль выполнения намеченной программы действий. Понятие стоимости риска.

## **Служба риск-менеджмента в организационной структуре предприятия**

Организация риск-менеджмента на предприятии. Функции службы риск-менеджмента на предприятии. Взаимодействие службы риск-менеджмента с остальными подразделениями предприятия для достижения общих целей.

## **8.2 Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «знать»**

### **8.2.1 Тест**

1 Группа людей, которая посредством различных способов и приемов управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления, это:

- А – субъект управления;
- Б – менеджмент организации;
- В – руководство организации;
- Г – функционал.

2 Что из перечисленного НЕ относится к функциям объекта управления в риск-менеджменте?

А – организация разрешения риска;

Б – организация рискованных вложений капитала;

В – организация работы по снижению величины риска;

Г – организация процесса страхования риска;

Д – организация регулирования;

Е – организация экономических отношений и связей между субъектами хозяйственного процесса.

3 Проверка организации работы по снижению степени риска в риск-менеджменте, это:

А – планирование;

Б – координация;

В – стимулирование;

Г – контроль;

Д – прогнозирование.

4 Какой этап является первым в схеме организации риск-менеджмента?

А – определение целей рискованных вложений капитала и риска;

Б – получение информации о хозяйственной ситуации и ее анализ;

В – определение вероятности наступления события;

Г – выбор стратегии управления риском.

5 Какого риска, в зависимости от видов услуг, оказываемых предприятием сферы сервиса, НЕ существует?

А – производственный риск;

Б – коммерческий риск;

В – ресурсный риск;

Г – финансовый риск;

Д – риск, возникающий при постановке миссии и целей организации.

6 Что является целью разработки модели управления рисками?

А – Прогнозирование риска;

Б – получение наибольшей прибыли при наименьших затратах;

В – обеспечение успешного функционирования рискованного проекта;

Г – снижение последствий риска.

7 В каком случае НЕ возникает ситуации неопределенности?

А – нет четкого диагноза ситуации, не понятны сам характер и причины возникновения ситуации;

Б – не известен готовый способ действий разрешения ситуации;

В – варианты действий могут оцениваться по разным критериям;

Г – нет менеджера, санкционирующего действия.

8 Какой метод управления рисками рекомендуется при незначительных потерях, независимо от вероятности их наступления?

А – принятие риска;

Б – резервирование;

В – страхование;

Г – разделение риска;

Д – избежание риска.

9 Какая группа факторов, влияющих на экономическое поведение субъекта, НЕ относится к факторам окружающей среды?

А – ситуационные факторы;

Б – факторы среды, субъективные условия и ограничения, которые непосредственно связаны с субъектом;

В – экономическое поведение;

Г – факторы, связанные с социальным влиянием других субъектов.

10 Какого принципа оценки эффективности решений, принимаемых ответственным лицом, НЕ существует?

- А – принцип минимизации затраченных ресурсов;
- Б – принцип учета неопределенности;
- В – принцип многоцелевой организации;
- Г – принцип сопоставимости альтернатив;
- Д – принцип удовлетворения потребностей потребителя.

### **8.2.2 Вопросы для устного собеседования**

1) В чем заключается сущность риск-менеджмента на предприятии? Каждое ли предприятие должно применять риск-менеджмент в своей деятельности? От чего будет зависеть необходимость применения риск-менеджмента?

2) Какие позиции включает применение риск-менеджмента в современной хозяйственной деятельности? Почему данные позиции необходимо применять в определенной последовательности?

3) Укажите основные элементы риск-менеджмента на предприятии. Различаются ли указанные элементы в зависимости от вида деятельности предприятия?

4) Перечислите функции объекта управления в риск-менеджменте. Приведите примеры реализации функций объекта управления в риск-менеджменте на примере предприятия, с деятельностью которого вы знакомы.

5) Перечислите функции субъекта управления в риск-менеджменте. Приведите примеры реализации функций субъекта управления в риск-менеджменте на примере предприятия, с деятельностью которого вы знакомы.

6) Охарактеризуйте основные правила риск-менеджмента на предприятии. Почему необходимо соблюдать данные правила? В каких случаях соблюдение данных правил может быть нецелесообразно?



7) В чем заключается сущность организации риск-менеджмента на предприятии? Перечислите основные этапы организации риск-менеджмента на предприятии.

8) Как реализуется стратегия риск-менеджмента? Какими правилами необходимо руководствоваться для разработки стратегии по управлению рисками? Что такое стоимость риска? Для чего необходимо рассчитывать стоимость риска?

9) Укажите основные приемы риск-менеджмента на предприятии. Кто должен выполнять те или иные приемы по управлению риском на предприятии?

10) Охарактеризуйте особенности функционирования службы риск-менеджмента в организационной структуре организации.

### **8.3 Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «уметь»**

#### **8.3.1 Задания для самостоятельного выполнения**

##### **Задание 1**

Соотнесите функции риск-менеджмента с субъектами и объектами управления

Субъект управления	Объект управления

- А) процесс страхования рисков;
- Б) прогнозирование рисков;
- В) регулирование рисковых операций;
- Г) рисковые вложения капитала;
- Д) работы по снижению величины риска;

- Е) контроль рисков;
- И) организация рисковей деятельности;
- К) разрешение риска;
- Л) экономические отношения и связи между субъектами хозяйственного процесса.

## Задание 2

Соотнесите между собой функции риск-менеджмента и их сущность.

1) Прогнозирование в риск-менеджменте	А) представляет собой проверку организации работы по снижению степени риска
2) Организация в риск-менеджменте	Б) представляет собой разработку перспективных изменений финансового состояния объекта в целом и его отдельных частей
3) Регулирование в риск-менеджменте	В) представляет собой согласованность работы всех звеньев системы управления риском, аппарата управления и специалистов
4) Координация в риск-менеджменте	Г) является процессом объединения людей, которые совместно реализуют программу рискового вложения капитала на основе определенных правил и процедур
5) Стимулирование в риск-менеджменте	Д) является побуждением финансовых менеджеров и иных специалистов к заинтересованности в результате своего труда, сокращении вероятности наступления рисковей ситуаций, обмену информацией
6) Контроль в риск-менеджменте	Е) воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонения от заданных параметров

### **Задание 3**

Опишите, как вы понимаете сущность следующих правил риск-менеджмента. Приведите свои примеры, характеризующие данные правила.

1) «Нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал» \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2) «Необходимо думать о последствиях риска» \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3) «Нельзя рисковать многим ради малого» \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4) «Положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения» \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5) «При наличии сомнений принимаются отрицательные решения» \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6) «Нельзя думать, что существует только одно решение, возможно, есть и другие» \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Задание 4**

Определите основные этапы организации риск-менеджмента на предприятии и укажите в виде схемы.



Рисунок 4 – Этапы организации риск-менеджмента на предприятии

### Задание 5

Укажите, с какими подразделениями предприятия необходимо взаимодействовать службе риск-менеджмента в следующих случаях?

Действие службы риск-менеджмента	Подразделение предприятия
Анализ и хранение информации о внешней среде	
Определение стратегии управления рисками	
Ведение бухгалтерской и оперативной отчетности по рисковому вложениям капитала	
Проведение инвестиционных действий в соответствии с действующим законодательством	
Возмещение убытков по поручению международных страховых компаний	
Разработка мер по снижению рисков, связанных с персоналом как часть системы мотивации	

### **8.3.2 Темы рефератов**

- 1 Реструктуризация предприятия: подходы и решения.
- 2 Выбор оптимального объема производства в условиях неопределенности спроса.
- 3 Общая характеристика информации, необходимой для управления риском.
- 4 Общие принципы и специфика управления рисками предприятия.
- 5 Управление производственными рисками на предприятии.

### **8.4 Блок С – Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «владеть»**

#### **8.4.1 Кейс-задание**

Как система управления, риск-менеджмент включает процесс выработки цели риска и рискованных вложений капитала, определение вероятности наступления события, выявление степени и величины риска, анализ окружающей обстановки, выбор стратегии управления риском, определения необходимых для данной стратегии приемов управления риском и способов его снижения, осуществление целенаправленного воздействия на риск. Указанные процессы в совокупности составляют этапы организации риск-менеджмента.

Финансовый менеджер, занимающийся вопросами риска должен иметь два права: право выбора решения и право ответственности за него. Решение должно приниматься менеджером единолично. В риск-менеджменте из-за его специфики нецелесообразно коллективное принятие решения, за которое никто не несет никакой ответственности. Кроме того, коллективное решение в силу психологических особенностей отдельных людей является более субъективным, чем решение, принимаемое отдельным специалистом,

Риск-менеджмент весьма динамичен. Эффективность его функционирования во многом зависит от быстроты реакции на изменения условий рынка, экономической ситуации, финансового состояния объекта управления. В риск-менеджменте готовых рецептов нет и быть не может. Он учит тому, как, зная методы решения тех или иных хозяйственных задач, добиться ощутимого успеха в конкретной ситуации, сделав ее для себя более или менее определенной.

Органом управления риском может быть финансовый менеджер, менеджер по риску или соответствующий аппарат управления: сектор страховых операций, сектор венчурных инвестиций и т.п. Эти секторы или отделы являются структурными подразделениями финансовой службы компании.

Отдел рискованных вложений капитала может осуществлять следующие функции:

- проводить венчурные и портфельные инвестиции;
- разрабатывать программу рискованной инвестиционной деятельности;
- собирать, обрабатывать, анализировать и хранить информацию об окружающей обстановке;
- определять степень и стоимость рисков, стратегию и приемы управления рисками;
- разрабатывать программу рискованных решений и организовывать ее выполнение, включая контроль и анализ результатов;
- осуществлять страховую деятельность, заключать договоры страхования и перестрахования;
- разрабатывать условия страхования и перестрахования, устанавливать размеры тарифных ставок по страховым операциям;
- выдавать гарантию по поручительству страховых компаний, производить возмещение убытков за их счет;
- ввести соответствующую бухгалтерию, статистическую и оперативную отчетность по рискованным вложениям капитала.

**Задание.** Подготовьте ответы на вопросы:

1. Какова «дорожка шагов» менеджера в управлении рисками?
2. Кто призван обеспечить управление рисками в компании?
3. Какие функции отдела рискованных вложений капитала компании представляются особенно важными и почему?

## **9 Роль руководителя в принятии рискованных решений**

Изучив девятый раздел, обучающийся должен:

**знать:** методику принятия решений в условиях риска; основные требования к лицу, принимающему решения в условиях риска; принципы оценки решений, принимаемых ответственным лицом; особенности ответственности принятия решения в условиях риска;

**уметь:** принимать решения в сложных случаях, когда сочетаются различные виды неопределенности; выявлять факторы, оказывающие значение на экономическое поведение; применять принципы оценки решений, принимаемых ответственным лицом;

**владеть:** качествами, необходимыми для принятия решений в условиях риска; методологией принятия решений в условиях риска; навыками оценки степени ответственности принятого решения.

### **9.1 Содержание занятия**

#### **Принятие решений в условиях риска**

Важность принятия решений в условиях риска. Цель разработки любой модели управления риском. Необходимость классификации и идентификации рисков. Этапы принятия решений в сложных случаях. Характеристика выбора одного из предварительных вариантов решений в условиях риска.

#### **Требования к лицу, принимающему решения в условиях риска**

Задачи руководителя при осуществлении деятельности в условиях риска. Качества руководителя, принимающего решения в условиях риска. Дополнительные факторы, влияющие на руководителя, принимающего решения в условиях риска.



## **Личностные факторы, влияющие на степень риска при принятии управленческих решений**

Факторы, влияющие на принятие решения в условиях риска. Факторы окружающей среды и общие социальные факторы. Субъективные (личностные) факторы. Экономическое поведение. Неприятие риска. Типы принятия решений в зависимости от сочетания психологических качеств.

## **Принципы оценки решений, принимаемых ответственным лицом**

Принцип учета неопределенности. Принцип многоцелевой оптимизации. Принцип сопоставимости сравниваемых вариантов. Принцип удовлетворения потребностей потребителя. Определение ущерба, обусловленного неполной реализацией принципа удовлетворения потребностей потребителя.

## **Ответственность принятия решения в условиях риска**

Понятие и сущность ответственности. Ответственность руководителя, которая возникает в случае причинения вреда организации или элементам ее внешней среды. Виды ответственности и механизм их контроля. Юридическая ответственность. Административная ответственность. Социальная ответственность. Моральная ответственность.

## **9.2 Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «знать»**

### **9.2.1 Тест**

1 Что является целью разработки любой модели управления риском?

А – снижение затрат на риск-менеджмент;

Б – обеспечение успешного функционирование рискового проекта;

В – получение максимальной прибыли;

Г – избегание рисковой ситуации.

2 Какого этапа НЕ существует при принятии решений в условиях сочетания нескольких видов неопределенности?

- А – выявление причин, порождающих проблемы;
- Б – принятие окончательного решения;
- В – осознание проблемной ситуации;
- Г – поиск источников финансирования.

3 Выбор одного из предварительных вариантов решений, это:

- А – принятие решения;
- Б – поиск проблемы;
- В – анализ информации;
- Г – составление программы антикризисных мероприятий.

4 Каким качеством НЕ должен обладать руководитель?

- А – придирчивость;
- Б – целеустремленность;
- В – дружелюбие;
- Г – умение слушать;
- Д – обязательность.

5 Факторы, которые включают в себя физиологические и биологические особенности субъекта, которые ограничивают или способствуют каким-либо решениям субъекта, это:

- А – ситуационные факторы;
- Б – соматические факторы;
- В – психологические факторы;
- Г – факторы, связанные с социальным влиянием других субъектов.

6 При каком решении прослеживается явное преобладание продуктивности решения над критичностью?

- А – импульсивное;
- Б – рискованное;
- В – уравновешенное;
- Г – осторожное;
- Д – инертное.

7 Какой принцип оценки решений, принимаемых ответственным лицом, базируется на многоцелевом подходе к решению поставленных задач?

- А – принцип учета неопределенности;
- Б – принцип многоцелевой оптимизации;
- В – принцип сопоставимости сравниваемых вариантов;
- Г – принцип удовлетворения потребностей потребителя.

8 Принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил, это:

- А – ответственность;
- Б – желание;
- В – этикет;
- Г – нормативное поведение.

9 Вид ответственности перед группой людей в процессе межличностного общения, это:

- А – юридическая ответственность;
- Б – административная ответственность;
- В – социальная ответственность;
- Г – моральная ответственность.

10 Механизмом контроля административной ответственности является:

- А – судебная система;
- Б – иерархический контроль;

- В – общественное мнение;  
Г – корпоративная культура.

### **9.2.2 Вопросы для устного собеседования**

- 1) В чем заключается сущность принятия решений в условиях риска? Что является целью разработки модели управления риском на предприятии?
- 2) Укажите основные этапы принятия управленческих решений в условиях неопределенности. Что подразумевается под принятием решения? Каким образом можно повысить результативность принятия решения в условиях неопределенности?
- 3) Какие цели и задачи по управлению риском ставятся перед лицом, принимающим управленческие решения?
- 4) Для чего необходима классификация и идентификация рисков в рамках принятия управленческих решений? Каким образом могут отличаться решения, принимаемые в отношении чистых и спекулятивных рисков?
- 5) Какие моменты необходимо учитывать при принятии управленческого решения в условиях полной определенности? Частичной неопределенности? Полной неопределенности?
- 6) Каковы требования к лицу, принимающему решения в условиях риска? Что является главной задачей любого руководителя вне зависимости от его иерархического уровня и объекта управления?
- 7) Укажите личностные факторы, влияющие на степень риска при принятии управленческих решений. Какие факторы являются врожденными, а какие необходимо приобретать?
- 8) Какие внешние факторы могут оказать влияние на принятие управленческого решения в условиях риска? Каким образом можно минимизировать влияния данных факторов?
- 9) Перечислите принципы оценки решений, принимаемых ответственным лицом. Для чего необходимо применение данных принципов? Всегда ли

возможна реализация всех принципов оценки решений в условиях неопределенности?

10) В чем заключается ответственность принятия решения в условиях риска? Перечислите основные виды ответственности и соответствующие им механизмы контроля.

### **9.3 Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «уметь»**

#### **9.3.1 Задания для самостоятельного выполнения**

##### **Задание 1**

Определите последовательность этапов принятия решения в сложных ситуациях, когда сочетаются различные виды неопределенности.

- 1) Поиск решений и составление плана осуществления каждого из вариантов решения;
- 2) выявление причин, порождающих проблемы;
- 3) осознание проблемной ситуации, а также оценка и сравнение требуемой и реальной ситуации;
- 4) принятие окончательного решения;
- 5) формулировка целей и постановка задач.

##### **Задание 2**

Как представленные личные качества руководителя помогают в процессе принятия решений в условиях неопределенности?

А) Знание науки об управлении \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Б) Требовательность \_\_\_\_\_

---

---

В) Умение поощрять \_\_\_\_\_

---

---

Г) Умение слушать \_\_\_\_\_

---

---

Д) Умение молчать \_\_\_\_\_

---

---

### Задание 3

Заполните рисунок.



Рисунок 5 – Факторы, влияющие на принятие решения в условиях риска

### Задание 4

Ответьте, верны ли следующие утверждения.

Утверждение	Да	Нет
1. Целью разработки любой модели управления риском является получение прибыли		
2. Под принятием решения в условиях риска подразумевается выбор одного из предварительных вариантов решений		
3. Одним из качеств руководителя, принимающего решение в условиях риска, должна быть настойчивость		
4. Психологические качества личности не оказывают влияние на принятие решения в условиях риска		
5. При импульсивном решении прослеживается явное преобладание продуктивности решения над критичностью		
6. Обеспечение сопоставимости сравниваемых систем в условиях риска не всегда представляется возможным		
7. Ущерб является реализацией принципа удовлетворения потребностей потребителя		
8. Ответственность – это принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил		
9. При установлении норм и правил гражданским обществом ответственность за принятие решения является моральной		
10. Наиболее распространенный вид ответственности руководителей – административная ответственность		

### Задание 5

Приведите примеры возникновения следующих видов ответственности

1) Юридическая ответственность \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2) Административная ответственность \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3) Социальная ответственность \_\_\_\_\_

---

---

4) Моральная ответственность \_\_\_\_\_

---

---

### **9.3.2 Темы рефератов**

- 1 Деятельность менеджера в условиях неопределенности.
- 2 Мое видение работы риск-менеджером на предприятии.
- 3 Особенности мышления риск-менеджера.
- 4 Методы оценки принимаемых решений в условиях риска
- 5 Виды ответственности и взыскания в современных условиях

## **9.4 Блок С – Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «владеть»**

### **9.4.1 Кейс-задание**

Как система управления, риск-менеджмент включает процесс выработки цели риска и рискованных вложений капитала, определение вероятности наступления события, выявление степени и величины риска, анализ окружающей обстановки, выбор стратегии управления риском, определения необходимых для данной стратегии приемов управления риском и способов его снижения, осуществление целенаправленного воздействия на риск. Указанные процессы в совокупности составляют этапы организации риск-менеджмента.

Финансовый менеджер, занимающийся вопросами риска должен иметь два права: право выбора решения и право ответственности за него. Решение должно приниматься менеджером единолично. В риск-менеджменте из-за его



специфики нецелесообразно коллективное принятие решения, за которое никто не несет никакой ответственности. Кроме того, коллективное решение в силу психологических особенностей отдельных людей является более субъективным, чем решение, принимаемое отдельным специалистом,

Риск-менеджмент весьма динамичен. Эффективность его функционирования во многом зависит от быстроты реакции на изменения условий рынка, экономической ситуации, финансового состояния объекта управления. В риск-менеджменте готовых рецептов нет и быть не может. Он учит тому, как, зная методы решения тех или иных хозяйственных задач, добиться ощутимого успеха в конкретной ситуации, сделав ее для себя более или менее определенной.

Органом управления риском может быть финансовый менеджер, менеджер по риску или соответствующий аппарат управления: сектор страховых операций, сектор венчурных инвестиций и т.п. Эти секторы или отделы являются структурными подразделениями финансовой службы компании.

Отдел рискованных вложений капитала может осуществлять следующие функции:

- проводить венчурные и портфельные инвестиции;
- разрабатывать программу рискованной инвестиционной деятельности;
- собирать, обрабатывать, анализировать и хранить информацию об окружающей обстановке;
- определять степень и стоимость рисков, стратегию и приемы управления рисками;
- разрабатывать программу рискованных решений и организовывать ее выполнение, включая контроль и анализ результатов;
- осуществлять страховую деятельность, заключать договоры страхования и перестрахования;
- разрабатывать условия страхования и перестрахования, устанавливать размеры тарифных ставок по страховым операциям;

- выдавать гарантию по поручительству страховых компаний, производить возмещение убытков за их счет;
- ввести соответствующую бухгалтерию, статистическую и оперативную отчетность по рисковому вложению капитала.

**Задание.**

Подготовьте ответы на вопросы:

1. Какова «дорожка шагов» менеджера в управлении рисками?
2. Кто призван обеспечить управление рисками в компании?
3. Какие функции отдела рисков вложений капитала компании представляются особенно важными и почему?

## **10 Особенности управления рисками в различных сферах экономической деятельности**

Изучив десятый раздел, обучающийся должен:

**знать:** основные особенности риск-менеджмента в различных сферах экономической деятельности; методы и приемы борьбы с рисками в различных сферах экономической деятельности;

**уметь:** провести оценку риска в зависимости от сферы деятельности предприятия; конкретизировать мероприятия по управлению рисками предприятий различных сфер экономической деятельности;

**владеть:** навыками принятия управленческих решений в условиях риска на предприятиях различных сфер экономической деятельности; методологией управления рисками в различных отраслях экономики.

### **10.1 Содержание занятия**

#### **Риски предприятий сферы сервиса**

Организации сферы сервиса как объекты рисков. Основные факторы, характеризующие высокую степень риска гостиничной индустрии. Циклический характер спроса на услуги. Высокая зависимость от капиталовложений. Компоненты стратегии управления развитием предприятия в сфере гостиничного хозяйства. Основные проблемы российского гостиничного хозяйства, оказывающих влияние на возникновение рисков.

#### **Риск-менеджмент туризма**

Особенности туристской деятельности по отношению к рискам. Основные риски в сфере туризма. Риски в сфере туризма по характеру наступивших последствий. Риски в сфере туризма по продолжительности действия наступивших последствий. Основные причины финансовых потерь предприятий в сфере туризма. Приемы риск-менеджмента в сфере туризма.

## **Риск-менеджмент в страховании**

Страхование как основной метод управления рисками. Обязательное страхование. Показатели эффективности управления рисками страховой компании. Процесс развития риск-менеджмента в страховых организациях. Андеррайтинг в страховании.

## **Управление рисками в банковском бизнесе**

Основные виды банковских рисков. Основные меры по управлению банковскими рисками. Использование кредитного скоринга как способ снижения кредитных рисков. Управление кредитными рисками банка. Управление рисками ликвидности банка. Управление рыночным риском банка. Методики управления операционным риском.

## **Риск-менеджмент в сфере агропромышленного производства**

Агропромышленное производство как объект риска. Основные особенности агропромышленного производства. Виды рисков в аграрном секторе экономики. Методы минимизации рисков в аграрном секторе.

## **10.2 Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «знать»**

### **10.2.1 Тест**

1 Предприятие, предоставляющее людям, находящимся вне дома, комплекс услуг, важнейшими среди которых (комплексообразующими) являются услуги по размещению и питанию, это:

А – ресторан;

Б – турагенство;

В – сервисный центр;

Г – гостиница.

2 Что является целью функционирования гостиничного предприятия?

А – получение достойной репутации на рынке;

Б – достижение долгосрочных конкурентных преимуществ, обеспечивающих предприятию высокую прибыльность;

В – полная занятость номерного фонда;

Г – достижение максимальных показателей прибыльности и рентабельности.

3 К какому типу риска туризма относятся значительные материальные потери, заболевания, дающие осложнения?

А – очень тяжелые;

Б – тяжелые;

В – средней тяжести;

Г – незначительные.

4 Какие факторы возникновения рисков туризма НЕ относятся ко внешним?

А – природные явления;

Б – экстремальные ситуации;

В – запретительные акты государства;

Г – сезонность отдыха.

5 Какого метода управления риском в сфере туризма НЕ существует?

А – избежание риска;

Б – методы диссипации;

В – предотвращение риска;

Г – страхование риска;

Д – методы консолидации;

Е – создание системы ограничений.

6 Процесс анализа предлагаемых рисков, принятия решения о страховании того или иного риска и определения адекватной риску тарифной ставки и условий страхования, это:

- А – андеррайтинг;
- Б – страхование;
- В – аутсорсинг;
- Г – управленческое решение.

7 Какого вида банковского риска НЕ существует?

- А – кредитный риск;
- Б – процессный риск;
- В – операционный риск;
- Г – риск несбалансированной ликвидности;
- Д – рыночный риск.

8 Вид банковского риска, который представляет собой риск возникновения у кредитной организации финансовых потерь (убытков) вследствие изменения рыночной стоимости финансовых инструментов торгового портфеля, а также курсов иностранных валют, это:

- А – кредитный риск;
- Б – процессный риск;
- В – операционный риск;
- Г – риск несбалансированной ликвидности;
- Д – рыночный риск.

9 Система оценки кредитоспособности (кредитных рисков) лица, основанная на численных статистических методах, это:

- А – математическое моделирование;
- Б – анализ кредитной истории;
- В – кредитный скоринг;

Г – создание кредитного портфеля.

10 Что из перечисленного НЕ относится к методам минимизации рисков в аграрном секторе?

А – страхование рисков в сфере сельского хозяйства;

Б – диверсификация аграрных систем;

В – создание финансовых резервов;

Г – форвардные контракты.

### **10.2.2 Вопросы для устного собеседования**

1) Какие специфические виды риска присущи различным областям народного хозяйства? Приведите примеры рисков, которые могут возникнуть у любого предприятия, вне зависимости от его сферы деятельности.

2) Почему каждому предприятию необходимо разрабатывать собственную стратегию по минимизации рисков? Как данная стратегия должна учитывать сильные и слабые стороны предприятия? Внешние возможности и угрозы?

3) В чем заключаются особенности риск-менеджмента для различных видов деятельности? Почему необходимо разрабатывать собственные механизмы по управлению рисками в зависимости от вида деятельности?

4) Охарактеризуйте особенности управление рисками в банковском бизнесе. Какие виды рисков относятся непосредственно к банковским, а какие к общим? Опишите основные меры по управлению банковскими рисками. Что такое кредитный скоринг? Каким образом он используется для минимизации рисков?

5) В чем заключаются риски предприятий в сфере сервиса? Какие факторы гостиничной индустрии способствуют повышению степени риска? Перечислите проблемы, существующие в российском гостиничном хозяйстве, которые оказывают непосредственное влияние на возникновение рисков.

6) Опишите особенности риск-менеджмента в страховании. Каким рискам больше всего подвержены страховые компании? Какие показатели необходимо учитывать страховым компаниям в процессе анализа риск-менеджмента?

7) Риск-менеджмент туризма: особенности управления рисками в туристской отрасли. Почему туризм считается достаточно рискованным видом предпринимательской деятельности? Охарактеризуйте основные риски в сфере туризма.

8) Риск-менеджмент промышленных предприятий. Какие виды рисков характерны для промышленных предприятий в целом, в зависимости от отрасли деятельности?

9) Особенности риск-менеджмента в сфере агропромышленного производства. Перечислите основные особенности агропромышленного производства. Какие методы минимизации рисков в аграрном секторе вам известны?

10) Можно ли применять полученный опыт по управлению рисками в одной сфере деятельности для совершенно иной сферы деятельности? Какие методы могут быть общими, а какие – специфическими?

### **10.3 Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «уметь»**

#### **10.3.1 Задания для самостоятельного выполнения**

##### **Задание 1**

Укажите в таблице специфические (характерные только для данного вида бизнеса) и не специфические риски предприятий сферы сервиса. Поставьте выбранные риски в соответствующие столбцы таблицы.



Специфические риски	Не специфические риски

- А) риск снижения заполняемости номерного фонда;
- Б) экономические риски;
- В) риск снижения спроса;
- Г) риск потери репутации;
- Д) риск угрозы безопасности клиентов
- Е) риски изменения законодательства;
- Ж) риски административного давления;
- И) риск повреждения или утраты имущества.

### **Задание 2**

Опишите, каким образом можно бороться с возникновением финансовых рисков предприятий сферы туризма, вызванных следующими факторами.

1) Сезонность отдыха \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2) Риск подбора персонала \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3) Риск выбора туроператоров \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Задание 3**

Соотнесите между собой виды банковских рисков и меры по их управлению (для каждого риска может несколько методов управления).

Вид риска	Метод управления риском
1) Кредитные риски	А) Переоценка портфеля ценных бумаг
	Б) Политика, направленная на защиту капитала от негативных воздействий изменений цен
	В) Кредитный скоринг
2) Риски ликвидности	Г) Статистический анализ распределений фактических убытков
3) Рыночные риски	Д) Обеспечение достаточности средств при выполнении собственных обязательств
4) Операционные риски	Е) Оценка размера потенциальных убытков
	И) Требование банка к обеспечению кредита

### 10.3.2 Темы рефератов

1 Способы управления рисками на предприятиях реального сектора экономики.

2 Риски в международной банковской деятельности.

3 Современное состояние и перспективы развития структуры страхового рынка.

4 Управление рыночными рисками.

5 Риски и проблемы развития системы высшего образования.

## 10.4 Блок С – Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «владеть»

### 10.4.1 Кейс-задание

Управление предпринимательскими рисками ООО «Швейная фабрика».

Основные направления работ организации: пошив и ремонт одежды. Деятельность осуществляется на основании заказов населения и других

учреждений: детских садов, школ, библиотек и т.д. (например, пошив штор для читального зала библиотеки).

В состав предприятия входят: директор, совмещающий административное руководство с функцией снабжения (поиск материалов, печатных швейных изданий, отражающих тенденции моды, закупка фурнитуры и т.д.), бухгалтер, 4 швеи, закройщик, уборщица.

Оборудование для работы: к основному оборудованию (не детализируя до каждой булавки) следует отнести: 2 швейные машины фирмы PFAFF; 2 швейные машины фирмы Huscwarna; 1 оверлок Brother; стол закройщика; 2 утюга Tefal; 2 гладильные доски.

Следует заметить, что в данном виде деятельности качество оборудования и количество выполняемых на нем операций тесно связаны с качеством пошива и, следовательно, оказывают существенное влияние на количество заказов.

Помещение под офис арендуется у администрации города. Город небольшой, с населением около 40 000 человек.

На этапе идентификации рисков были выявлены следующие основные виды рисков и угроз, характерные для предприятия:

1. Риск некачественного выполнения работ:

- связанный с неправильным раскроем. В этом случае уже нельзя ничего исправить, материал можно только выбросить, а его стоимость внести в статью «Убытки»;

- риск, связанный с некачественным пошивом (например, не там пришит карман, собранная строчка). Его в большинстве случаев можно исправить (исключения составляют изделия из кожи, после работы, с которой остаются отверстия на месте распоротого шва), но тогда возникает риск, что работа не будет сдана в намеченный срок

2. Риск, связанный с кражей оборудования.

3. Риск, связанный с выходом из строя оборудования.

4. Отказ заказчика от оплаты продукции. На практике это происходит редко. Иногда возникают ситуации отсрочки оплаты заказа.

5. Риск, связанный с повышением курса доллара. Так как запчасти к оборудованию имеют валютную оценку, то стоимость ремонта возрастает с увеличением курса доллара.

6. Ухудшение жизненного уровня населения, которое отразится на всех видах предпринимательской деятельности, в том числе на швейной. Это приведет к снижению спроса на пошив.

7. Внутренние техногенные угрозы, к которым можно отнести пожары и аварии от неправильного обращения с электроприборами (оверлок, утюг, швейные машины), несоблюдение их технического режима, возгорание проводки и т.д.

Следует отметить, что по законодательству РФ предприниматель несет ответственность перед заказчиком независимо от того, был совершен ущерб по его вине или по вине третьих лиц или обстоятельств.

8. Угроза отключения электроэнергии, что особенно актуально для маленького города в зимнее время. В этом случае опять появляется риск, связанный с невыполнением заказа в срок.

9. Социальные внутренние угрозы, к которым относят забастовки, связанные с неправильным распределением материальных средств от выполненных заказов.

10. Внутренняя угроза физического характера, а именно: большое количество одновременно работающей швейной техники создает высокий уровень шума, что ведет к ухудшению здоровья работающего персонала.

Основой для проведения качественного анализа рисков деятельности предприятия является классификация рисков. Поэтому далее необходимо классифицировать представленные выше риски деятельности швейной фабрики по следующим группам:

- предпринимательские риски – риски, связанные с конкретным бизнесом в его рыночной нише;

- коммерческие риски – возникают в процессе реализации товаров и услуг и вызваны вероятностью потери ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате совершения коммерческих операций;

- валютные риски – обусловлены возможностью потерь при изменении курса иностранной валюты;

- социальные риски – связаны с неэффективной организацией социальной инфраструктуры, недостатками в обеспечении безопасности деятельности работников;

- экологические риски – обусловлены нарушениями установленных норм, нормативов по охране окружающей среды и безопасности жизнедеятельности.

### **Задание**

1. Дайте количественную оценку предпринимательских рисков «Швейной фабрики» в таблице 9.

Таблица 9 – Аналитическая таблица

Предпринимательские риски	Ущерб до осуществления мероприятий по управлению рисками, долл.	Ущерб после осуществления мероприятий по управлению рисками, долл.
Риск некачественного выполнения работ		
Риск выхода оборудования из строя		
Риск пожара и аварий		

2. Составьте перечень возможных мероприятий, которые позволят снизить воздействие рисков, опираясь на данные статистики:

- вероятность возникновения риска некачественного выполнения работ увеличится с уменьшением разрядов работающего персонала. Ущерб от этого риска (который в среднем составляет порядка 500 долл. в год) уменьшается в 2 раза, если большинство сотрудников имеют стаж работы от 1 года и разряд, начиная с третьего;

- внутренние техногенные риски (пожары и аварии от неправильного обращения с электроприборами) возникают в среднем 2 раза в год. Если офис будет оборудован системой противопожарной безопасности (тепловыми датчиками и т.д.), то вероятность возникновения пожара составит 1 раз в два года. Стоимость имущества, находящегося в зоне бедствия, составляет 1790 долл.;

- выход оборудования из строя происходит в основном по причине резких колебаний напряжения в сети.

По другим видам рисков статистика не ведется.

Достаточно ли собранной информации и проведенных расчетов для того, чтобы приступить к реализации предложенных выше мероприятий?

## **Заключение**

Управление рисками представляет собой сложный процесс, целью которого является минимизация возможных негативных последствий, вызванных негативными факторами внешней и внутренней среды организации. Однако современным менеджерам зачастую не хватает опыта для принятия решений в условиях жесткого ограничения времени и высокой степени неопределенности.

Данный практикум позволяет на практических примерах разобрать сущность и методологию управления рисками, познакомиться с основными методами снижения рисков, а также знакомит читателя с инструментами по прогнозированию развития рискованных ситуаций в условиях ограниченной информации.

Несомненным достоинством учебного издания является апробация предлагаемых для выполнения заданий на практических занятиях по дисциплинам «Управление рисками», «Риск-менеджмент» обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент.

## Список использованных источников

1 Вишняков, Я.Д. Общая теория рисков: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Я.Д. Вишняков, Н.Н. Радаев. - Москва: Академия, 2007. – 368 с.

2 Воробьев С.Н. Управление рисками: учебное пособие [Электронный ресурс] / Воробьев С.Н., Балдин К.В. - Юнити-Дана, 2012. – ЭБС «Университетская библиотека «ОНЛАЙН». – Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=117545](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=117545)

3 Гвоздева Е.А. Риск-менеджмент: учебное пособие для студентов очной и заочной форм обучения направления подготовки «Экономика» / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2015. – 86 с.

4 Иванов А.А. Риск-менеджмент: учебно-методический комплекс [Электронный ресурс] / Иванов А.А., Олейников С.Я., Бочаров С.А. - Евразийский открытый институт, 2011. – ЭБС «Университетская библиотека «ОНЛАЙН». – Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=93140&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=93140&sr=1)

5 Мельников, А.В. Риск-менеджмент: стохаст. анализ рисков в экономике финансов и страхования / А.В. Мельников.- 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Анкил, 2003. - 159 с.

6 Тихомиров, Н.П. Методы анализа и управления эколого-экономическими рисками: учебное пособие для вузов / Н.П. Тихомиров, И.М. Потравный, Т.М. Тихомирова; под ред. Н.П. Тихомирова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 350 с.

7 Тэпман, Л.Н. Риски в экономике: учебное пособие для вузов / Л.Н. Тэпман. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 380 с.

8 Уткин, Э.А. Риск-менеджмент: учебное для вузов / Э.А. Уткин. - М. : Тандем : Экмос, 1998. - 288 с.

9 Хохлов, Н.В. Управление риском: учебное пособие для вузов / Н.В. Хохлов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 239 с.



10 Шапкин, А.С. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций: учеб. для вузов / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. - М.: Дашков и К, 2006. – 880 с.

11 Страхование: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / под ред. Ю.Т. Ахвледиани, В.В. Шахова.- 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2016. - 519 с.

## Приложение А (справочное)

### Примеры выполнения студентами задания по разработке классификации рисков



Рисунок А.1 – Классификация рисков в деятельности туристических компаний (авторы – студенты гр. 14 Мен(бп)ПМ: Андреева А., Буриева Ф., Маханова А., Муратова А., Туленкова К.)

## **1. Внешние риски**

### **1.1 Политические**

- а) Страновой;
- б) Региональный;
- в) Международный;

### **1.2 Социальные**

- а) Риск экономического характера (безработица);
- б) Риск физиологического характера (болезнь);
- в) Риск демографического характера (высокая смертность);

### **1.3 Экологические**

- а) Риск неблагоприятных природных условий;
- б) Риск техногенного происхождения;

### **1.4 Научно-технические**

- а) Инновационный;
- б) Лицензионный (правовой);

### **1.5 Экономические**

- а) Валютный;
- б) Инфляционный/дефляционный;
- в) Инвестиционный;
- г) Финансовый:
  - Кредитный;
  - Депозитный;
  - Налоговый;
  - Страховой.

## **2. Внутренние риски**

### **2.1 Кадровые**

- а) Риск утраты человеческого капитала;
- б) Риск утраты материальных активов;
- в) Информационный риск;
- г) Репутационный риск;
- д) Поведенческий риск;

### **2.2 Производственные**

- а) Риски неисполнения хозяйственных договоров:
  - Риск отказа партнера от договора;
  - Риск заключения договора на неприемлемых условиях одной из сторон;
  - Риск заключения договора с недееспособным, неплатежеспособным партнером;
  - Риск невыполнения договорных текущих отношений;
  - Риск нанесения ущерба третьим лицам;

- Риск заключения договора, при необеспеченном производстве;
- б) Риск рыночной конъюнктуры и конкуренции;
- в) Риск непредвиденных расходов и снижения доходов:
  - Риск непредвиденных расходов;
  - Риск штрафных расходов, санкций;
  - Риск потери прибыли из-за перерывов в производстве;
- г) Прочие производственные риски
  - Риск потери, порчи имущества;
  - Риск не востребоваемости продукции;
  - Форс-мажорные риски;

### **2.3 Маркетинговые**

- а) Риск товарной политики;
- б) Риск ценообразования;
- в) Риск сбыта продукции;
- г) Риск продвижения;

### **2.4 Логистические**

- а) Риски функционального содержания:
  - Производственные;
  - Транспортные;
  - Складские;
  - Снабженческие;
  - Сбытовые;
  - Коммерческие;
- б) Риски обеспечивающего содержания:
  - Информационные;
  - Правовые;
  - Кадровые;

### **2.5 Финансовые**

- а) Риск снижения финансовой устойчивости;
- б) Риск неплатежеспособности;
- в) Риск ликвидности;
- г) Операционные финансовые риски;
- д) Инвестиционный:
  - Риск упущенной выгоды;
  - Риск снижения доходности;
  - Риск прямых финансовых потерь.

### **2.6 Управленческие**

- а) Операционные;
- б) Tактические;
- в) Стратегические.



Рисунок А.2 – Классификация рисков в деятельности гостиничного предприятия (авторы – студенты гр. 14 Мен(бп)ПМ: Барановская С., Жилина В., Заподобникова О., Калужина О., Каримова Ю., Комарова Т., Мликова К.)



Рисунок А.3 – Классификация рисков в деятельности гостиничного предприятия (авторы – студенты гр. 14 Мен(бп)ПМ: Бородулина Е., Воропаева К., Ивенина Д., Сергеев И., Сивожелезов А., Степанова М.)