Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Московский государственный индустриальный университет (ГОУ МГИУ)

Кафедра экономики и менеджмента

Курсовая работа

по специальности «Стратегический менеджмент»

на тему «Стратегический анализ рисков предприятия»

Группа 05М23

Студент

Ульянов Р.А.

Руководитель проекта

Веснин В.Р.

Содержание

Введение 3

1. Методологические основы риск-менеджмента 5

1.1 Научные взгляды на проблему рисков 5

1.2 Российская специфика управления рисками 8

2. Анализ современного стратегического анализа рисков 18

2.1 Место анализа рисков в формировании стратегии 18

2.2 Выявление проблем при стратегическом анализе рисков 21

3. Разработка предложений по стратегическому анализу рисков предприятия 23

3.1 Факторы внешней среды, обуславливающие необходимость анализа рисков 23

3.2 Формирование предложений по идентификации и управлению рисками 25

3.3 Социально-экономическая значимость разработанных предложений 27

Заключение 30

Список используемой литературы 32

Введение

Законодательно установлено, что предпринимательская деятельность является рисковой. Действия участников предпринимательства в условиях сложившихся рыночных отношений, конкуренции, функционирования системы экономических законов не могут быть с полной определенностью рассчитаны и осуществлены.

Множество условий и факторов влияют на исход принимаемых людьми решений, действие некоторых из них предсказать очень сложно, многие решения в предпринимательской деятельности приходится принимать в условиях неопределенности. Риск присущ практически любой сфере человеческой деятельности. Сейчас все больше внимания уделяется исследованию, прогнозированию, анализу рисков. Умение предвидеть последствия тех или иных действий просто необходимо для нормального функционирования организаций.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью формирования комплексного подхода к риск-менеджменту предприятия как одного из необходимых условий эффективной деятельности в конкурентной среде.

Деятельность любой организации связана с опасностью возникновения непредвиденных потерь. Именно поэтому для каждой компании важно предусмотреть изменение факторов и условий, способных оказать существенное влияние на ее функционирование.

Объект – риск-менеджмент предприятия.

Предмет – анализ рисков деятельности предприятия.

Риском можно управлять. Наиболее удачной будет деятельность фирмы, правильно рассчитавшей свои возможности, выбравшей направление деятельности с оптимальным соотношением риска и доходности. Именно для решения такой задачи необходим анализ риска. Имея полную информацию об угрозах, возможно обезопасить компанию от необоснованных потерь.

По мере увеличения уязвимости бизнеса от финансовых рисков многие компании признают, что поиск решений проблем риска должен быть поставлен на профессиональную основу. Менеджер должен обеспечивать защиту всех активов и прибылей фирмы от потерь из-за изменений и колебаний процентных ставок и валютных курсов, управлять затратами по проценту. Только достаточно опытный и квалифицированный управленец справится с этой нелегкой задачей. Управление риском должно стать одним из основных направлений деятельности современного менеджера.

Цель – изучение методов стратегического анализа рисков предприятия.

Будущее нам неизвестно. А потому неизвестны и будущие доходы и расходы, мы можем лишь прогнозировать их с той или иной степенью уверенности. Чем мы рискуем и что вообще понимать под "риском"? Как отражается неопределенность будущего на потоках платежей? Как описывать неопределенность? Эти вопросы должны решаться руководством на основе разработанных методик, часть которых описана в данной работе.

Задачи представляются следующим образом:

Описание методологических основ риск-менеджмента.

Рассмотрение современного стратегического анализа рисков.

Разработка предложений по стратегическому анализу рисков предприятия.

1. Методологические основы риск-менеджмента

1.1 Научные взгляды на проблему рисков

Существует несколько распространенных определений понятия «риск». Шеннон дает следующее определение риска применительно к потребности оценки бизнеса: «Риск — это степень определенности (или неопределенности), связанной с получением ожидаемых в будущем доходов».

Риск часто сопоставляют с определенными количественными потерями материальных, трудовых или финансовых ресурсов вследствие реализации разработанного плана действий

Применительно к принятию стратегических решений Г. Б. Клейнер приводит следующее определение риска: «Риск — это возможность таких последствий принимаемых стратегических решений, при которых поставленные цели частично или полностью не достигаются».

Отсутствие общепринятого определения понятия «риск», прежде всего, обусловливается многообразием самих рисков, различной степенью их влияния на развитие бизнеса и разной степенью чувствительности к этим рискам. Риск объективно присутствует в любой области человеческой деятельности, в том числе и в процессе реализации стратегических планов развития предприятий. В данной сфере деятельности под риском следует понимать возможность недостижения значения оценочных критериев в процессе реализации базовой и (или) функциональной стратегии развития предприятия.

Оценка последствий недостижения поставленной цели и будет служить показателем влияния риска на выполнение стратегии. Данное влияние может иметь как отрицательный, так и положительный эффект.

Необходимо разграничивать два понятия: риск и неопределенность. Под последней понимается неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта, в том числе сопутствующих затратах и результатах. Неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий, характеризуется понятием риска.

Риск является элементом результатов исполнения любого хозяйственного решения в силу того, что неопределенность неизбежное условие хозяйствования. Понятие риска тесно связано с предпринимательской деятельностью, так как полная гарантия благополучного результата практически отсутствует.

Классификация и идентификация рисков необходима для их своевременной оценки, прогнозирования негативных факторов. Знания о характере рисков, их идентификация по видам и базовым признакам позволяет разрабатывать мероприятия по их снижению. Классификация заключается в распределении рисков по группам на основе классификационных критериев. В зависимости от целей исследования на практике и в научной литературе используются различные классификации.

Общесистемная классификация рисков.

Это наиболее распространенная классификация. В ее основе лежит разделение рисков на две большие группы: чистые и спекулятивные.

Чистые риски обладают относительно постоянным характером проявления (их также называют статическими рисками). Для их анализа и оценки широко используются методы математической статистики и теории вероятностей, поскольку их проявление, как правило, стабильно во времени или отличается определенной закономерностью.

На принятие управленческих решений всегда влияет ряд факторов, изменить или ограничить действие которых невозможно. К числу таких факторов относятся политические, транспортные, природно-естественные, экологические и др. Эти факторы и порождают чистые риски.

Спекулятивные риски в полной мере определяются управленческим решением (динамические риски). В отличие от чистых, они менее стабильны, их аналитические оценки изменяются с течением времени.

Такая неопределенность увеличивает не только риск, но и, как правило, полезный эффект. Наиболее ярко спекулятивные риски проявляются в таких областях деятельности, которые зависят от рыночной конъюнктуры. Для анализа динамических рисков с высокой изменчивостью характеристик часто используют нетрадиционные методы анализа и обоснования управленческих решений (например, технический анализ).

Риски, которые возникают при разработке целей развития предприятия, можно условно разделить на две группы рисков, являющихся следствием:

• недостатка информации о выбранном направлении развития бизнеса;

• субъективности участников, которые обосновывают и формулируют цели развития бизнеса.

Переориентация вида деятельности предприятия и переформулирование целей развития могут существенно повлиять на прогнозируемый результат, и поэтому на стадии формулирования целей стратегического плана развития предприятия необходимо собрать максимальное количество надежной и достоверной информации для снижения влияния субъективного фактора и выбора наиболее оптимального решения в условиях конкретной рисковой ситуации. При стратегическом планировании развития предприятия уже на стадии целеполагания необходимо достигать определенного компромисса понимания риска и определять границы его допустимого уровня.

Согласование параметров допустимого уровня риска по всем стейкхолдерам составляет одну из сложнейших задач стратегического управления рисками.

Первоначально риски, которые необходимо учитывать при обосновании и разработке стратегии развития предприятий, подразделяются по масштабам их воздействия:

• катастрофический;

• критический;

• значительный;

• умеренный;

• незначительный.

Кроме того, в процессе принятия стратегических решений на уровне предприятия необходимо учитывать различную степень чувствительности к рискам различных групп заинтересованных лиц. В соответствии с этим можно выделять следующие виды рисков:

– допустимый;

– приемлемый;

– недопустимый.

Далее риски делятся на:

• систематический;

• несистематический.

Выполняя анализ рисков, целесообразно классифицировать их по сферам влияния. На этапе формулирования миссии предприятия необходимо четко представлять горизонты развития бизнеса. Вполне понятно, что в каждом из направлений бизнеса существует свой уровень риска. В соответствии с этим их можно подразделить на две группы.

1. Риски внешней деловой окружающей среды:

• макроэкономические риски дальней окружающей среды;

• риски ближней окружающей среды.

2. Внутренние риски.

1.2 Российская специфика управления рисками

Главная цель менеджмента, особенно для условий сегодняшней России, добиться, чтобы при самом худшем раскладе речь могла идти только о некотором уменьшении прибыли, но ни в коем случае не стоял вопрос о банкротстве, необходимо постоянно корректировать систему действий с позиций максимума прибыли. Поэтому особое внимание уделяется постоянному совершенствованию управления риском - риск-менеджменту.

Риск-менеджмент – система оценки риска, управления риском и финансовыми отношениями, возникающими в процессе бизнеса. При рыночной экономике производители, продавцы и покупатели действуют в условиях конкуренции самостоятельно. Их финансовое будущее непредсказуемо и мало прогнозируемо. Риском можно управлять, используя разнообразные меры, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискового события и вовремя принимать меры к снижению степени риска.

Говоря о специфике построения системы управления рисками в российских компаниях, можно сформулировать следующие особенности.

1) Разница в определении понятия управления рисками - порождает проблему целеполагания при построении системы управления рисками. Это может повлечь смещение акцентов и неправильное выделение приоритетов.

Три наиболее типичных трактовки:

управление рисками – прежде всего вопрос безопасности активов и людей, т.е. управлять им должны службы безопасности компаний.

управление рисками – это страхование. Это наиболее часто встречающаяся трактовка. Более того, большинство подразделений по управлению рисками создается на базе страховых подразделений.

управление рисками – это управление финансовыми рисками, а именно хеджирование. Также достаточно распространенная трактовка, подразумевающая работу с производными финансовыми инструментами.

2) Неразвитость финансовых рынков не стимулирует компании к развитию систем управления рисками и ограничивает набор инструментов покрытия рисков.

3) Квалификация акционеров и менеджеров не позволяет эффективно начинать и продвигать процесс построения системы управления рисками, а также ограничивает возможность действий профессионалов в данной области.

4) Квалификация риск-менеджеров сдерживает развитие систем управления рисками в российских компаниях за счет ограниченного взгляда на управление рисками как процесс.

К факторам успеха, которые способствуют успешному построению системы управления рисками, можно отнести следующие:

Процесс должен двигаться «сверху» руководством компании и опираться на понимание и поддержку менеджеров среднего звена.

Спонсирование проекта должно осуществляться на уровне высших менеджеров и Совета директоров.

Построение системы - длительный и трудоемкий период, поэтому для получения кредита доверия у руководства необходимо предусмотреть реализацию ряда краткосрочных проектов, которые могут дать немедленный результат (стратегия «быстрых побед»).

Не стоит сразу начинать выстраивать сложную инфраструктуру управления рисками. Слишком большие инвестиции на первом этапе могут отпугнуть менеджмент от реализации комплексной системы.

Руководство компании необходимо дополнительно просвещать в вопросах управления рисками. В этом может помочь привлечение внешних консультантов, обладающих необходимым авторитетом. В конце концов управление рисками должно стать неотъемлемой частью процесса принятия управленческих решений.

Система управления рисками должна быть встроена в основные управленческие процессы, в частности, в процессы бюджетирования и принятия инвестиционных решений.

Информация об управлении рисками должна распространяться среди всех участников процесса и быть доступной как для внешних, так и для внутренних пользователей.

Анализ рисков внешней деловой среды в нашей стране имеет свои специфические особенности, связанные главным образом с достаточно сильным влиянием фактора политических рисков. Кроме того, данный процесс усложняется реформированием властных структур и динамичностью процесса законотворчества на всех уровнях управления экономикой. Более того, достаточно часто законодательные акты дополняются на практике различного рода подзаконными актами и нормативными документами, что еще больше затрудняет прогнозирование уровня рисков.

Высокая степень риска в процессе реализации стратегий развития отечественных предприятий обусловливается также значительным влиянием теневых структур на организацию бизнеса, что необходимо учитывать при разработке стратегии развития любого предприятия.

Вместе с тем в настоящее время в нашей стране в большинстве случаев оценка странового риска для предприятий представлена в лучшем случае лишь в виде описания политической и экономической среды и динамики их развития в прошлом с вероятностным описанием ближайшей перспективы. Последнее существенно затрудняет процесс инвестирования российских предприятий, поскольку при такой неопределенности оценки рисков внешней среды эксперты считают бизнес в условиях России весьма рискованным.

Стратегический анализ рисков отечественных предприятий, учитывая достаточно высокую степень риска их банкротства в условиях переходной экономики, должен также предусматривать анализ динамики изменения активов предприятия с позиций их ликвидности.

1.3. Методы, инструменты определения величины риска

Процесс измерения оценки рисков является важным этапом анализа рисков предприятия и осуществляется с целью:

• уточнения содержания понятия «риск» и его характеристик для всех субъектов, заинтересованных в реализации стратегии развития предприятия;

• определения границ допустимого риска, и достижения компромисса целей всех участников разработки и реализации стратегии развития предприятий по критериям рынка;

• получения характеристики рисков каждой СЗХ и выбора оптимального варианта СЗХ;

• определения степени рисков для сравнения различных вариантов стратегии развития предприятия;

• разработки стратегии управления рисками на предприятии.

Решение проблемы измерения рисков предприятия требует формирования соответствующей информационной базы для диагностики возможных рисков, содержащей прежде всего информацию о динамике показателей, характеризующих результаты, прогнозируемые в рамках стратегического плана, и степень их чувствительности к идентифицированным рискам. Информация, которая характеризует факторы риска, может быть условно разделена на следующие группы:

• статистическая информация;

• учетные данные;

• нормативные данные;

• интуитивная информация, основанная на опыте и знаниях специалистов;

• предметное описание.

В процессе измерения оценки рисков предприятия могут использовать следующие методы:

1) статистический метод;

2) метод аналогий;

3) метод экспертных оценок;

4) расчетно-аналитический метод.

Статистический метод предполагает использование методов математической статистики и математического программирования и моделирования. Он позволяет анализировать частоту возникновения той или иной рисковой ситуации, определить величину возможных потерь, степень отклонения от заданных параметров и вероятность наступления той или иной рисковой ситуации.

Для определения величины рисков предприятия необходимо исследовать совокупное влияние факторов, которые образуют определенное множество случайных переменных или многомерную случайную величину. Распределение многомерной случайной величины задается функцией распределения. Распределение вероятности на основании полученных исходных данных позволяет установить диапазон возможных значений для каждой рисковой переменной. Поскольку все факторы действуют в определенной взаимосвязи друг с другом, постольку характеристикой вероятностной взаимозависимости является коэффициент вариации, который можно риска.

Cтатистический метод измерения риска дает высокую степень достоверности оценки только при достаточно большом объеме наблюдений. Поскольку опыт оценки макроэкономических рисков в нашей стране весьма незначителен, а информационная инфраструктура слабо развита, пока не представляется возможным статистическими методами оценивать риски внешней дальней окружающей среды.

Метод аналогий предполагает изменение уровня риска по аналогии с уже имевшими место событиями. Вместе с тем для изменения риска в процессе реализации стратегии развития предприятий данный метод представляется малоэффективным вследствие сложности выбора подходящего аналога. Возможно лишь проводить выбор аналога по воздействию отдельного фактора на прогнозируемый результат. Поэтому такое изменение риска является лишь частичным в процедуре стратегического анализа рисков.

Метод экспертных оценок целесообразно использовать при отсутствии достоверной информации, он позволяет статистическими методами измерять возможные риски. Проведение экспертной оценки может осуществляться в следующей последовательности:

• подбор экспертов;

• определение показателей, характеризующих прогнозируемый результат, вероятности его реализации и критериев оценки воздействия факторов риска на этот результат;

• формирование опросных листов (анкет);

• согласование процедуры выполнения экспертной оценки;

• обработка и анализ данных экспертной оценки.

Метод экспертных оценок предполагает идентификацию факторов риска, присвоение балльной приоритетности степени влияния факторов риска и оценку влияния каждого из них.

Наиболее целесообразно в процессе измерения степени рисков использовать «метод Дельфи». Он может применяться для оценки уровня отдельных рисков предприятия, вероятности наступления рисковых ситуаций, а также для оценки рисков внешней деловой окружающей среды предприятия.

Расчетно-аналитический метод измерения рисков позволяет прогнозировать различные сценарии развития событий и строить графики кривой риска, дающие возможность определять характер зависимости результатов от изменения факторов. К числу наиболее распространенных методов оценки вероятности наступления неблагоприятных событий, которые могут использоваться в процессе разработки такого рода сценариев, можно отнести метод построения «дерева событий», метод «событие—последствие», метод построения дерева отказов.

Метод построения «дерева событий» позволяет графически исследовать последовательность отдельных промежуточных событий и выполнить вероятностную оценку их осуществления. Исследование событий проводится с оценкой двух возможностей: реализация события или отказ. Предполагается, что каждое последующее звено реализуется только при реализации предыдущего. Для независимых событий вероятность реализации события равна произведению вероятностей каждого из событий рассмотренной цепочки.

Метод «событие—последствие» предполагает расчленение сложных событий на отдельные более анализируемые части. Каждая такая часть анализируется вышеперечисленными методами, а затем проводится оценка события во взаимосвязи его частей.

Метод «дерева отказа» позволяет определить траектории, по которым отдельные события и факторы могут в совокупном воздействии или во взаимосвязи друг с другом создать рисковое событие.

Вероятность возможного риска определяется произведением вероятностей факторов риска. Данный метод используется для анализа чувствительности отдельных событий к отклонениям параметров, характеризующих возможный риск; или к отклонениям наиболее существенных факторов риска.

Важное место в процессе разработки стратегии управления рисками предприятия должно быть отведено оценке рисков ближней окружающей среды. Для этого наиболее целесообразно использовать экспертные методы. Наиболее существенными элементом оценки рисков ближней окружающей среды предприятия является экспертная оценка рисков конкуренции. Для предприятия в целом она может осуществляться на основе использования критериев балльной оценки вероятности наступления конкретного вида рисков по шкале от 0 до 1.

От правильной оценки рисков ближней окружающей среды зависит собственный успех (неудача) на рынке конкуренции. При анализе рисков и их измерении важным является определение взаимосвязей факторов и чувствительности бизнеса к их изменениям. Поэтому, для каждого конкретного случая исследования следует уточнять приоритетность критериев оценки.

Риски конкретного предприятия или внутренние риски имеют свою специфику измерения, которая связана с внутренними факторами организации процесса принятия решений при реализации стратегии развития предприятия, качеством ресурсного потенциала и возможностями его пополнения, финансовой устойчивостью предприятия и уровнем его конкурентоспособности, субъективной оценкой степени риска и допустимого размера риска.

Для оценки рисков предприятия необходимо провести их классификацию по заданным признакам. Выполняя классификацию внутренних рисков и определяя факторы, влияющие на то или иное отклонение прогнозируемого результата под влиянием вышеназванных факторов, следует установить граничные значения допустимых изменений по ограниченному кругу показателей, характеризующих степень влияния на результат. Чувствительность результата определяет и значимость показателя риска. Каждому из рисков присваивается определенная степень значимости по степени влияния на результат и устанавливаются допустимые в рамках реализации принятой стратегии значения показателей, характеризующих данный риск. Измерение внутренних рисков выполняется такими же методами, как и внешних.

Вероятность потерь ассоциируется с частотой возникновения некоторого уровня потерь, которая определяется как частное от деления числа случаев наступления потерь под воздействием определенных факторов к общему числу случаев в анализируемой выборке. Для измерения риска и оценки вероятности потерь необходимо:

• определить для всех субъектов риска все виды потерь и критерии их оценки;

• установить допустимые границы отклонений по выбранным критериям;

• идентифицировать факторы воздействия на выбранные показатели и установить степень их влияния;

• определить чувствительность к изменениям каждого влияющего фактора и к суммарному изменению факторов.

В процессе реализации стратегии развития предприятия могут возникать различные виды рисковых ситуаций, обусловленные действием большого числа объективных и субъективных факторов. В этой связи исключительно важное практическое значение приобретает разработка системы управления рисками предприятий.

Одним из важнейших элементов системы управления рисками предприятия является оценка (измерение) их уровня, которая представляет собой достаточно сложную проблему теории рисков.

Специфика проведения стратегического анализа рисков связана с тем, что за время разработки и реализации стратегического плана развития предприятия появляются новые виды рисков и изменяется степень воздействия уже идентифицированных рисков.

2. Анализ современного стратегического анализа рисков

2.1 Место анализа рисков в формировании стратегии

Риск-менеджмент представляет систему управления риском и экономическими отношениями, возникающими в процессе этого управления, и включает стратегию и тактику управленческих действий.

Под стратегией управления понимают направления и способы использования средств для достижения поставленной цели. Для каждого способа определен набор правил и ограничений для принятия лучшего решения. Стратегия помогает сконцентрировать усилия на различных вариантах решения, не противоречащих генеральной линии стратегии и отбросить все остальные варианты. После достижения поставленной цели стратегия прекращает свое существование, поскольку новые цели выдвигают задачу разработки новой стратегии.

Тактика определяет практические методы и приемы менеджмента для достижения установленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики управления является выбор наиболее оптимального решения и самых конструктивных в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления.

Главная задача стратегического планирования — это разработка стратегий, обеспечивающих реализацию миссии и целей развития бизнеса в пределах возможностей предприятия с допустимым уровнем риска. На практике не существует бизнеса без риска. Поэтому на всех этапах стратегического планирования необходимо предусмотреть идентификацию, классификацию и разработку методов учета влияния рисков на полученный результат. Концепция разработки любой стратегии развития предполагает, что будущие результаты можно определить, оценить или измерить. Имея полную информацию по всем экономическим процессам, явлениям, факторам, можно просчитать и определить будущее. Не имея такой возможности, при принятии управленческих решений необходимо учитывать факторы неопределенности.

Неопределенность принимаемого решения, результата обусловлена следующими факторами:

• субъективным подходом к принятию управленческих решений.

• достаточно длительным временным интервалом между разработкой стратегии и получаемым результатом от ее реализации;

• степенью информированности о переменных, влияющих на разработанную стратегию, и характер взаимосвязей;

• степенью контролируемости процесса управления;

• отсутствием опыта в области принятия конкретных управленческих решений;

В этой связи выбор той или иной стратегии развития предприятия должен осуществляться с учетом осознанного отношения к идентифицированным рискам. Причем необходимо не только идентифицировать риски, но и определять степень чувствительности к ним. Кроме того, в процессе разработки стратегии развития предприятий следует учитывать, что время наступления и сила воздействия неблагоприятных событий являются плохо прогнозируемыми величинами и предсказаны быть не могут.

В общем случае все риски, которые могут возникать в процессе деятельности предприятий, условно подразделяются на следующие виды.

1. Известные риски, возникающие вследствие определенного рода воздействий или изменений факторов, влияющих на анализируемый вид бизнеса. Например, риски уплаты штрафов, потери части ресурсов вследствие хищений или нарушений техники безопасности и т. д.

2. Предвиденные риски, возможность появления которых предсказуема на основе накопленного опыта деятельности предприятий. Это потеря качества вследствие невыполнения требований разработанных стандартов, договорные риски на условиях предоплаты, отдельные виды валютных рисков и т. д.

3. Непредвиденные риски, которые прогнозируемы заранее ввиду отсутствия опыта и (или) информации. К ним относят изменения в целях акционеров, изменения политической обстановки в стране и т. п.

Процесс стратегического выбора всегда происходит в условиях многовариантности альтернатив, каждой из которых присущ тот или иной вид риска. Процесс разработки стратегий и их реализации является непрерывным и требует постоянного принятия определенных решений на разных его стадиях. Этот процесс состоит из формулировки цели, формализации планируемого результата, из определения способа его достижения и критериев его оценки с учетом рисков и правил выбора. Кроме того, выбор решения зависит от уровня информации, полученной в процессе исследования проблемы его уровня, структуры и полноты анализа, системы управления рисками, психологических механизмов выбора решения. Главными же факторами принятия решения являются информационные условия и их неопределенность. По степени определенности условия, в которых осуществляется стратегическое планирование, можно разделить на: детерминированные, случайные и неопределенные.

Детерминированные (определенные) условия предполагают известный результат при различных альтернативных вариантах выбора.

Случайные условия предполагают определение результата при каждом из альтернативных вариантов с определенной степенью вероятности.

Неопределенные условия не предполагают определения потенциального результата.

Оценка решения осуществляется по выбранным критериям и параметрам. Модель учёта рисков в стратегическом планировании просто необходима. Исследование рисков – один из неотъемлемых этапов разработки стратегии.

2.2 Выявление проблем при стратегическом анализе рисков

С риском предприниматель сталкивается на разных этапах своей деятельности, и, естественно, причин возникновения конкретной рисковой ситуации может быть очень много. Обычно под причиной возникновения подразумевается какое-то условие, вызывающее неопределенность исхода ситуации. Для риска такими источниками являются: непосредственно хозяйственная деятельность, деятельность самого предпринимателя, недостаток информации о состоянии внешней среды оказывающей влияние на результат предпринимательской деятельности. Существующих предпринимательских рисков очень много и каждый играет свою определённую роль в предпринимательской деятельности. Поэтому и возникает проблема классификации.

Проблема классификации предпринимательских рисков заключается в их многообразии. Определенной системы классификации предпринимательских рисков не существует, а существует множество подходов к классификации риска.

Определённый интерес представляет классификация предпринимательского риска , представленная Й. Шумпетером, который выделяет два вида риска:

– риск, связанный с возможным техническим провалом производства (сюда же относится также опасность потери благ, порожденная стихийными бедствиями);

– риск, сопряженный с отсутствием коммерческого успеха.

С. Валдайцев разделяет все риски на две группы: коммерческие и технические.

Общесистемная классификация подразумевает выделение чистых и спекулятивных рисков. Существуют множество подходов к классификации предпринимательских рисков, но все перечисленные виды риска недостаточно полно отражают его разнообразие, поэтому необходимо в первую очередь выделить типы рисков, сгруппировав их по определённым признакам.

Несмотря на значительный потенциал потерь, который несёт в себе риск, он является и источником возможной прибыли. Поэтому основная задача предпринимателя не отказ от риска вообще, а выборы решений, связанных с риском на основе объективных критериев, а именно: до каких пределов может действовать предприниматель, идя на риск.

Риски существуют на всех этапах стратегического планирования, и поэтому следует выделить риски стратегии, риски СЗХ, риски внешней деловой среды в целом и риски конкретного предприятия. Сложность анализа рисков объясняется и тем обстоятельством, что воздействие факторов риска осуществляется не в последовательном порядке их возникновения, а в определенной совокупности и взаимосвязи. На всех стадиях разработки и реализации стратегий предприятия приходится сталкиваться с различными видами рисков, различающихся по месту и времени их возникновения, времени и степени воздействия, совокупностью внешних и внутренних факторов, влияющих на уровень и на меру чувствительности к ним.

Как правило, редко встречаются риски, имеющие единичный характер воздействия. В своем большинстве все виды рисков взаимосвязаны, что значительно затрудняет выбор методики проведения их анализа.

3. Разработка предложений по стратегическому анализу рисков предприятия

3.1 Факторы внешней среды, обуславливающие необходимость анализа рисков

Оценка рисков конкурентной позиции становится все более актуальной задачей для российских предприятий. Усиливается конкуренция - усиливаются и риски предприятия. Каждое предприятие хочет работать в той нише, где может быть обеспечена высокая прибыльность деятельности. К сожалению, высокая прибыльность означает, как правило, и высокий риск. Этот высокий риск очень часто напрямую связан с действиями конкурентов.

Анализ рисков необходим для нормального функционирования организации, удержания ей конкурентных позиций. Внешняя среда достаточно динамична. Разрабатывает ли компания новую стратегию, внедрят ли новые виды деятельности или проводит диагностику проблем, в любом случае она ориентируется на внешнюю среду.

Особенно важен анализ рисков для крупных компаний, которые не способны быстро адаптироваться к происходящим изменениям. Им необходим заранее разработанный план, которому будет необходимо следовать, ограничиваясь необходимой, незначительной корректировкой. Естественно, в такой ситуации просчет, допущенный при формировании стратегии, может нанести фирме непоправимый вред. Повышение адекватности плана, его устойчивости, обеспечивается, помимо прочего, всесторонним анализом рисков, с которыми предприятие может столкнуться.

Длительность процесса реализации стратегических планов предполагает и неопределенность ее реализации. Множественность участников процесса планирования, каждый из которых принимает определенные решения и влияет на этот процесс, также является фактором риска, поскольку отклонение каждым из участников от своих целевых установок приводит к отклонению от намеченного плана в целом. Разрабатывая стратегический план, следует дополнительно выделять риски конкретных участников процесса планирования.

Множественность факторов, влияющих на процесс реализации стратегических планов, усложняет анализ рисков. При стратегическом анализе рисков необходимо исследовать участников разработки и реализации стратегии и степень их влияния на ход реализации плана; факторы, влияющие на процесс реализации плана, и множество данных, характеризующих объект.

Факторы, имеющие значение при анализе рисков, подвержены значительным изменениям, природа которых лишь с определенной долей вероятности может быть оценена на этапе стратегического планирования. Именно эта неопределенность изменения факторов и формирует отраслевой риск. В табл. 3.1 приведены основные виды этого риска, которые соответствуют пяти силам конкуренции по М. Портеру. По каждому из приведенных в таблице видов рисков должна производиться оценка его уровня для конкретного предприятия в условиях реализации стратегий.

Бизнес в России соприкасается со следующими факторами:

• нестабильностью государственной экономической политики, включая финансовую политику;

• достаточно сложной и постоянно изменяющейся системой налогообложения отечественных предприятий;

• весьма слабой нормативной базой по защите прав и интересов собственников;

• отсутствием культуры бизнеса;

• слабой защитой интеллектуальной собственности;

• недостаточно развитой информационной инфраструктурой;

• криминогенностью бизнеса.

Все эти факторы оказывают существенное влияние на уровень риска разрабатываемых стратегий развития российских предприятий.

3.2 Формирование предложений по идентификации и управлению рисками

При анализе рисков предприятия целесообразно выделять следующие вопросы:

• основные источники рисков;

• оценка вероятности получения убытков (или недостижения результата), связанных с отдельными источниками рисков;

• действия, позволяющие снизить трудности преодоления возникающих рисков.

Оценка рисков — одна из наиболее сложных проблем теории рисков. Риск — это в большинстве случаев неопределенность, имеющая ту или иную вероятность. Следует различать ситуацию неопределенности и ситуацию риска. Ситуация риска является разновидностью ситуации неопределенности и характеризуется тем, что с той или иной степенью вероятности можно получить различные результаты. Для измерения рисков необходимо определить возможные варианты реализации стратегии, соответствующие определенному уровню риска, а затем вероятность каждого из этих вариантов. На практике существует множество критериев и показателей, посредством которых измеряется уровень риска. В основном риск характеризуют два аспекта: волатильность (изменчивость оценочных индикаторов, вероятность или частота событий) и чувствительность критериев деятельности к их последствиям. Существуют две основные категории измерителей риска:

• показатели чувствительности;

• вероятностные (статистические) величины.

Для целей стратегического планирования целесообразно применять рекомендуемый многими авторами показатель уровня риска. Этот показатель для каждой конкретной стратегии должен быть определен на этапе целеполагания. Этот уровень может быть задан набором оценочных критериев и границами их отклонений. Стратегия считается реализованной, если достигаются заранее определенные отклонения от оценочных критериев. Для целей измерения риска необходимо первоначально исследовать всевозможные риски, идентифицировать их и классифицировать. В этой связи исключительно важное значение приобретает развернутая классификация рисков.

Мера риска

Осуществляемая в процессе принятия управленческих решений экономическая оценка меры риска показывает возможные потери либо в результате какой-либо производственно-хозяйственной или финансовой деятельности, либо вследствие неблагоприятного изменения состояния внешней среды. В зависимости от конкретных условий мера риска может оцениваться либо как наиболее ожидаемый негативный результат, либо как пессимистическая оценка возможного результата.

Премия за риск

Для описания риска используется двухмерная характеристика: степень и цена риска. Степень риска количественно характеризует вероятность неблагоприятной динамики процесса и негативных результатов деятельности. Показатель цены риска отражает количественную оценку вероятного результата.

При последовательном анализе вариантов оптимизации структуры бизнеса возникает необходимость определения принципиальных требований к управлению рисками

1). Управление рисками не всегда означает минимизацию влияния риска. Для достижения определенного результата при реализации разработанных стратегий развития предприятия вполне допустим определенный уровень риска, исходя из обеспечения некоторого оптимального баланса между получаемым результатом и уровнем риска.

2). Достижение компромисса между доходностью от оптимизации структуры бизнеса с определенным уровнем риска связано с дополнительными затратами. Причем затраты на управление рисками не должны превышать величину воздействия рисков на планируемый результат.

3). Необходимость выделения приоритетных направлений хозяйствования с предложенными оптимальными базовыми параметрами стратегии и уровнем риска по каждому из них для различных горизонтов планирования.

3.3 Социально-экономическая значимость разработанных предложений

Проведение стратегического анализа рисков предприятия обусловлено спецификой стратегического планирования: во-первых — это достаточно длительный период реализации этих планов, во-вторых — это большое число участников, осуществляющих и влияющих на процесс планирования и реализации планов, в-третьих — это динамизм изменения факторов внешней деловой окружающей среды и целей самих участников процесса планирования.

Некоторые организации и предприятия могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не обеспечивает успеха. Тем не менее, планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегический анализ рисков дает основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях предприятия или о внешней ситуации.

Чтобы грамотно управлять рисками, компания должна знать, с какими рисками связана ее деятельность. Для этого нужно объективно оценить все основные риски и понять, какие конкретно риски и в каком объеме она готова взять на себя. Часто, поставив перед собой такую цель, компания начинает создавать эффективную систему управления рисками, способную точно идентифицировать и оценивать риски, и снабжать топ–менеджмент и совет директоров независимой достоверной информацией. Хотя все эти действия заметно улучшают качество управления рисками, системами формального контроля ограничиваться нельзя. Следует формировать такую культуру, при которой весь управленческий персонал компании будет заинтересован не только в получении большей прибыли, но и в адекватном управлении рисками.

Высокая концентрация рисков — это не обязательно плохо. Все зависит от расположенности и готовности компании к риску. Но, к сожалению, у многих компаний вообще нет подобной стратегии, хотя от нее зависят все инвестиционные решения и поэтому разрабатывать ее жизненно необходимо любой организации.

Грамотная стратегия выделяет типы рисков, сулящие компании максимальную выгоду, указывает предельный объем рисков, который она может взять на себя, и необходимый при этом уровень доходов. Определение этих параметров позволяет руководителям подразделений оценить свои стратегии в координатах риск — доходность и привести их в соответствие с общей корпоративной стратегией (это достигается за счет применения Кривой Лоренца, а также множества других методов).

Формулировать стратегию компании в отношении рисков должен генеральный директор при поддержке совета директоров, хотя часто это происходит хаотически, и стратегия появляется на свет сама собой как результат многих деловых и финансовых решений. Один топ–менеджер, например, больше склонен к риску, чем другой, или его точка зрения на эффективный объем риска отличается от принятой остальными. В результате рисковый профиль компании может разрастись и стать неуправляемым. Поэтому важно, чтобы все сотрудники понимали общую стратегию рисков компании. Необходима культура принятия рисков компании, а здесь не обойтись без формализованного общекорпоративного анализа рисков, когда каждое структурное подразделение должно выработать свой рисковый профиль, который учитывался бы общекорпоративной системой управления рисками. Анализ также покажет, понимают ли руководители каждого уровня специфику основных рисков и принципы их регулирования.

Не имея эффективных программ оценки и управления рисками, организации могут непреднамеренно выйти на такой их уровень, при котором, в случае негативного развития ситуации, компания окажется на грани гибели. Вероятна и обратная ситуация: компании примут излишне консервативные стратегии и упустят возможности, которыми воспользуются конкуренты.

Заключение

Человек постоянно сталкивается с риском. Часто, не имея полной информации, нам приходится делать выбор, который, к сожалению, не всегда является правильным. Любой предприниматель всегда действует на свой страх и риск, дальнейшая деятельность организации будет зависеть именно от этого человека, от его дальновидности и знаний.

В данной работе были рассмотрены виды рисков и потерь организаций, основные методы оценки и анализа рисков – то, без чего невозможно эффективное управление риском. Обязанности управляющего состоят в выборе наиболее подходящих для компании решений. Одна из основных его задач – оценить риск и свести его к минимуму, чтобы получить максимальную прибыль в случае удачной сделки и понести минимальные потери в случае неудачной. Неправильно определив влияние некоторых факторов, менеджер может привести компанию к краху. Поэтому резко возрастает важность таких качеств, как опыт, квалификация, и, конечно, интуиция. Необходим постоянный анализ существующей ситуации, очень важно использование опыта других организаций (возможность учиться на чужих ошибках).

В работе были описаны методологические основы риск-менеджмента, рассмотрен стратегический анализ рисков; таким образом, цель – изучение методов стратегического анализа рисков предприятия – достигнута.

На основе теоретических материалов были проанализированы риски вывода на рынок инновационного продукта – аппарата искусственной вентиляции легких “Ф-9”. Анализ показал относительную устойчивость проекта, а также преимущества, которые получает компания, фактически являющаяся первопроходцем в данном сегменте.

Выполняя анализ рисков, целесообразно классифицировать их по сферам влияния. На этапе формулирования миссии предприятия необходимо четко представлять горизонты развития бизнеса, что, к сожалению, в нашей стране затруднительно в силу непонимании самой сути проблемы. Необходима большая концентрация на проблеме управления рисками как одного из факторов конкурентоспособности. Некоторые организации и предприятия могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не обеспечивает успеха. Тем не менее, планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Не имея эффективных программ оценки и управления рисками, организации могут непреднамеренно выйти на такой их уровень, при котором, в случае негативного развитии ситуации, компания окажется на грани гибели. Специфика проведения стратегического анализа рисков связана с тем, что за время разработки и реализации стратегического плана развития предприятия появляются новые виды рисков и изменяется степень воздействия уже идентифицированных рисков. А значит, система управления рисками обязана быть четкой, адаптивной, по возможности более гибкой. Своевременная реакция (а лучше, даже предвидение) – вот ключ к успеху современной организации.

Список используемой литературы

1. Боков В. В., Забелин П. В., Федцов В. Г. Предпринимательские риски и хеджирование в отечественной зарубежной экономике. – М.: ПРИОР. – 2000.
2. Бригхэм Ю. Финансовый менеджмент. 10-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 960 c.
3. Веснин В. Стратегическое управление. Учебник. 2006г. 328c.
4. Инновационный менеджмент. Учебное пособие. Г.Я. Гольдштейн, ТРТУ, 2000.
5. Литвиненко Н.П. Построение системы управления рисками промышленной компании. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Москва 2004
6. Литовских А.М. Финансовый менеджмент: Конспект лекций. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999. 76c.
7. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) Третье издание. 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США
8. С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, В.И. Кузнецов, С.Ю. Ягудин. Инновационный менеджмент / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, -М., 2003 – 67с.
9. Стратегический менеджмент - Конспект лекций - Наибов М.Я., Ташкент, 2003.
10. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2006. – 496 с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»).
11. Ступаков В.С., Токаренко Г.С. Риск-менеджмент: Учеб. Пособие. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 288 с.
12. Теория статистики. Учебник под ред. Шмойловой Р. А. – М.: Финансы и статистика. 2001.
13. Уткин Э.А. Риск – менеджмент М: 1998.
14. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. – 3-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2004. – 544 с.: ил.
15. http://bizbook.ru
16. http://www.bizeducation.ru
17. http://www.cfin.ru
18. http://www.franklin-grant.ru
19. http://www.iteam.ru
20. http://www.vestnikmckinsey.ru
21. http://www.neweconomic.com