**ЛЕНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. А. С. Пушкина**

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**по дисциплине:**

**«АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»**

**тема:**

**«Риски в антикризисном управлении.»**

**Проверил:**

**Выполнил: Ерошенко М.М.**

**менеджмент организации (5,5)**

**Санкт-Петербург**

**2010**

**Содержание.**

Природа и классификация управленческих рисков 3

Классификация рисков в антикризисном управлении 7

Управление риском: возможности, средства, факторы 11

Стадии процесса выработки и реализации рисковых решений 12

Основные средства воздействия при управлении риском в антикризисном менеджменте 12

Список литературы 16

**Природа и классификация управленческих рисков.**

Любая управленческая деятельность в той или иной степени имеет рисковый характер, что обусловлено как многофакторной динамикой объекта управления и его внешнего окружения, так и ролью человеческого фактора в процессе воздействия. Понятие «риск» также имеет многофакторную природу, раскрыть которую можно лишь во взаимосвязи с такими понятиями, как «неопределенность», «вероятность», «условия неопределенности», «условия риска».

Согласно математическим определениям неопределенность проявляется в том случае, когда результатом действия является набор возможных альтернатив, вероятность которых неизвестна. **Риск** имеет место, если действие приводит к набору альтернатив, причем вероятность осуществления каждой из них известна. Отсюда следует, что риск есть неопределенность, которую можно квантифицировать. Понятия риска и неопределенности, широко используемые в теории игр и динамическом программировании, нашли не менее широкое использование в экономике, политике, теории управления и менеджмента, в области права и страхования.

Формирование рыночных отношений в России активизировало процесс исследования предпринимательского риска, в том числе инвестиционного, страхового и банковского, что нашло отражение в издании ряда работ.

Вместе с тем проблема рисков остается мало исследованной, нет достаточно ясных понятий о сущности предпринимательского риска его разновидностях, областях использования, средствах управления им. Риски и неопределенность — неотъемлемые черты хозяйственной деятельности и процессов управления. Неопределенность рассматривается как условие ситуации, в которой нельзя оценить вероятность потенциального результата. Часто такая ситуация возникает, когда воздействующие на ситуацию факторы новы и о них нельзя получить достоверную информацию. Поэтому последствия принятия управленческого решения трудно предусмотреть, например, в быстро меняющихся условиях (наукоемкая и нововведенческая сферы, ценовая и рыночная конъюнктура). Обычно менеджер, сталкиваясь с неопределенностью, пытается получить дополнительную информацию и при помощи экспертных методов (а чаще интуиции) определить вероятность достижения результата.

Понятие «определенность» связывается с условиями выработки и принятия управленческих решений, когда руководитель с достаточной для данной ситуации достоверностью знает потенциальный результат каждого возможного варианта развития событий. Например, если известна динамика изменения стоимости материала и рабочей силы, арендной платы, то можно рассчитать затраты на производство конкретного изделия и сделать прогноз цены. Следует отметить, что ситуация полной определенности встречается довольно редко.

Понятие «риск» в экономическом смысле предполагает потери, ущерб, вероятность которых обусловлена с наличием неопределенности (недостаточность информации, недостоверность), а также выгоду и прибыль, получить которые можно лишь при действиях обремененных риском, что чаще всего связывается с инновационной деятельностью.

В менеджменте понятие «риск» прежде всего связывается с характером и сложностью проблем, условиями принятия управленческих решений и прогнозированием результата. Управленческий Риск следует рассматривать как характеристику управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, вследствие недостаточности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных Условий реализации.

Размер потерь организации как результата деятельности в условиях неопределенности представляет собой **цену риска,** а величина (дополнительной прибыли) — **плату за риск.** Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы или услуги и выступает одним из конечных результатов деятельности. Сущность, содержание, характер проявления риска в деятельности организации позволяют определить природу риска как экономическую.

В практике менеджмента используются следующие характеристики риска:

• *размер вероятного ущерба (потерь) или величина ожидаемого дополнительного дохода (прибыли)* как результат деятельности в риск-ситуации;

*вероятность риска* — степень свершения источника риска (события), измеряемая в пределах значений от 0 до 1. Иначе говоря, каждый вид риска имеет нижние и верхние (от 0 до 1) границы вероятности;

* *уровень риска* — отношение величины ущерба (потерь) к затратам на подготовку и реализацию рискованного решения, изменяющийся от нуля до 1, выше которого риск не оправдан;
* *степень риска —* качественная характеристика величины риска и его вероятности. Различают высокую, среднюю, низкую и нулевую степени;

*приемлемость риска —* вероятность потерь и вероятность того, что эти потери не превысят определенный уровень (рубеж);

• *правомерность риска* — вероятность риска, находящаяся в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений.

В кризисных условиях велика вероятность того, что предприятие окажется банкротом, в связи с чем персоналу требуется умение в риск-ситуациях, с одной стороны, избегать неоправданных потерь, а с другой стороны, действовать смело и инициативно. Менеджер должен уметь рисковать, т.е. взвешенно, не преувеличивая опасности, добиваться намеченных целей — конечно, при решении проблем границ правомерности риска.

Иногда выбирается вариант небольшого результата, но при отсутствии риска, что может привести к снижению результативности и конкурентоспособности организации. При принятии решения с максимальным результатом, но и с высоким уровнем риска используется критерий максимакса. В таких случаях надо сопоставить ожидаемую экономическую выгоду и возможные потери в связи с рисковыми действиями. Если потери превышают выгоду, такое решение не оправдано. Очевидно, что в сложных ситуациях требуется использовать совокупность критериев, при выборе которых важен комплексный подход, позволяющий оценить ситуацию с учетом разнонаправленных факторов.

Приступая к анализу рисковой ситуации и разработке решений, в первую очередь следует установить, какие виды рисков ожидают менеджера в процессе управления. В значительной степени это можно определить на основе методологической систематизации рисков и их классификации, которая отражает многофакторную природу риска.

Существует взаимосвязь и взаимодействие внешних и внутренних (системных) факторов или источников риска применительно к менеджменту производственно-хозяйственных организаций. Внешние факторы риска связаны с кризисом социально-экономического развития страны и отдельных регионов, это также рыночные источники, связанные с нарушением надежности или трудностями формирования новых связей с потребителями, поставщиками, связанные с проблемами обеспеченности финансовыми, трудовыми, материальными и другими видами ресурсов.

Внутренние признаки факторов — это функциональные особенности рисковой деятельности (производственной, финансовой, маркетинговой и др.). Важным признаком классификации рисков является и их содержание как результата рисковой деятельности: экономический, социальный, организационный, правовой, инновационный риски. Последствиями реализации результатов риск-решений являются экологические, социальные, политические риски.

Интеграционные факторы, или факторы взаимодействия, свойственные менеджменту, обеспечивают управление риском как процессом выявления его источников, определения вероятности его проявления в ходе производственного процесса и его воздействия на результат и последствия производственно-хозяйственной деятельности организации.

При использовании средств управления менеджер рискует, выбирая цели, стратегии развития, системы мотивации деятельности персонала и другие средства управления.

**Классификация рисков в антикризисном управлении.**

Значительная доля риска заключена и в выборе методов и критериев измерения и оценки вероятностей и его величин, например при проведении экспертизы, исследовании статистических данных или определении коэффициента дисконтирования при приведении стоимости будущих доходов к настоящему времени.

Рассмотренная логика формирования риска позволяет более системно оценивать каждый вид риска, что в антикризисном менеджменте чрезвычайно важно.

В таблице представлена классификация рисков по основным признакам. Систематизация и детальное исследование рисков позволяет провести их ранжирование, создать сценарии вероятного хода событий для конкретной ситуации, разработать карты риска, выявить пороги стабильности системы управления посредством имитационного и других видов моделирования. Иначе говоря, классификация рисков является основой организации управления рисками. При этом следует отметить, что каждая производственно-хозяйственная система своеобразна, а состав рисков изменчив, поэтому на предприятии должна разрабатываться на основе общей система управления риском. Решение проблем риска становится профессиональным делом рисковых менеджеров. Классификация рисков — методологическая база профессионального антикризисного управления.

Рассмотрение природы риска, его содержания, многообразия источников (факторов) риска, разнообразия рисковых ситуаций, требующих организации и управления, дают основание трактовать риск как категорию менеджмента.

Приведем отдельные примеры управленческого риска.

**Маркетинговый риск** конкурентной стратегии развития фирмы может быть выражен в потере доли рынка, снижении объема продаж и размера прибыли, а также в величине вероятности проявления негативных изменений во внешней среде, например, роста цен на энергоносители, повышения процентных ставок по кредитам.

**Финансовый риск** — риск финансовой стратегии фирмы, который может быть выражен в величине потерь доходности ценных бумаг вследствие финансового кризиса и падения валютного курса и в вероятности возникновения такой ситуации. Финансовые риски наиболее подвижны и разнообразны. Среди них выделяют следующие риски: процентный, кредитный, валютный, неплатежеспособности, ликвидности, рыночный, инфляционный, риск финансовых злоупотреблений.

**Производственный риск** — превышение текущих расходов предприятия по сравнению с бизнес-планом из-за непредвиденных ситуаций (простои оборудования, недопоставки материалов). Вероятность возникновения таких ситуаций непосредственно связана со снижением уровня организации управления на предприятии из-за внешних и внутренних факторов.

**Инвестиционный риск** - это риск неопределенности возврата вложенных средств и получения дохода. Например, риск вложения

**Классификация рисков в антикризисном менеджменте.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Признак** | **Вид риска** |
| Назначение риска | • риск, предполагающий потери |
|  | • риск, предполагающий выгоду |
| функциональные | • маркетинговый |
| особенности | • инновационный |
| риск-процесса | • инвестиционный |
|  | • производственный |
|  | • страховой |
|  | • финансовый |
| Содержание | • экономический |
| риск-результата | • социальный |
|  | • организационный |
|  | • психологический |
|  | • имиджевый |
| Последствия | • социальные |
| реализации | • политические |
| риск-решения | • экологические |
|  | • демографические |
| Уровень внешних | • международный |
| источников | • макроэкономический |
| (факторов) риска | • региональный |
| Рыночный | • конкурентный |
| фактор риска | • конъюнктурный |
|  | • ценовой |
|  | • коммуникационный |
| Рынки, факторы | • человеческих ресурсов |
| производства | • информационный |
| как источники | • финансовых ресурсов |
| риска | • материальных ресурсов |
|  | • временной |
| Средство | • целевой, стратегический, тактический |
| воздействия | • прогнозируемый, планируемый, концептуальный |
|  | • мотивационный, стимулирующий |
|  | • структурный |
| Характер | • субъективный |
| проявления | • объективный |
|  | • неправомерный (правомерный) |
|  | • неоправданный (оправданный) |
|  | • криминогенный |
| Методология | • экспертный |
|  | • экономико-математический |
|  | • дисконтирования |
|  | • статистический |
|  | • интуитивный |

средств в проект связан с неопределенностью его реализации из-за неполноты и погрешности исходных данных об условиях реализации, о величине затрат и результатов, из-за возникновения негативных ситуаций при проектировании (изменение конъюнктуры рынка), а также из-за воздействия факторов технического, коммерческого, политического характера.

Наиболее распространенные **риски социально-экономического развития страны,** воздействующие на менеджмент организации:

*экономические:*

* утрата национального богатства;
* снижение конкурентоспособности страны;
* падение инвестиционной привлекательности экономики;
* уменьшение доли ВВП на душу населения;
* рост уровня и нфляции;

*социальные:*

* ухудшение материальной обеспеченности населения;
* рост заболеваемости и смертности населения;
* негативная демографическая ситуация;
* снижение уровня образованности населения;  
  *экологические:*
* загрязнение окружающей среды;
* вырубка лесов, эрозия почвы;  
  *политические:*
* изменение экономической политики;
* угроза национальных конфликтов;
* моратории и торговые эмбарго.

Многие из приведенных рисков присущи кризисному состоянию российской экономики. В России, наряду с рисками, имеющимися в нормально функционирующей рыночной экономике, рисковые ситуации возникают в связи с несовершенством системы управления экономикой, отсутствием нормативных актов, регулирующих рисковую деятельность предприятий.

Наиболее распространенные источники рисков:

* неустойчивая политическая и экономическая ситуация в стране;
* снижение экономического потенциала;
* снижение научного и инновационного потенциала; утрата кадрового потенциала;
* имущественный ущерб вследствие нарушения договорных обязательств и других причин;
* утрата престижа организации;
* потеря доходов из-за преступных действий третьих лиц;
* изменение стоимости факторов производства;
* потеря управляемости;
* снижение качества продукции и услуг;
* изменение внешнеэкономических факторов.

**Управление риском: возможности, средства, факторы.**

Антикризисный менеджмент в значительной части решаемых проблем является рисковым. В кризисных ситуациях возникает множество рисков, разнообразных по содержанию, источнику проявления, величине вероятности и размеру возможных потерь и негативных последствий для данного бизнеса, а иногда и экономики в целом. Все это обусловливает потребность создания системы управления риском с привлечением квалифицированных «рисковых менеджеров» - специалистов по управлению в рисковых ситуациях. Управле­ние риском наиболее наглядно можно рассмотреть на методологической основе процесса выработки и реализации рисковых управленческих решений. Рисковыми, как уже отмечалось, являются решения, принимаемые в условиях неопределенности, если известна вероятность достижения результата. Напомним, что целенаправленный процесс управления предполагает выполнение в логической последовательности взаимосвязанных управленческих функций (управленческих работ) по решению конкретной проблемы с использованием управленческих средств и методов воздействия на персонал, занятый в совместной производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому результаты процесса управления материализуются в продукте и отражаются в итоговых показателях и социальных последствиях деятельности производственно-хозяйственной системы.

Управленческий риск как многофакторная категория менеджмента исследуется в динамике целенаправленного циклического процесса управления, имеющего информационные, временные, организационные, экономические, социальные и правовые параметры. Информационный аспект процесса управления риском представляет собой преобразование информации о факторах и источниках неопределенности в информацию об уровнях вероятности осуществления условий неопределенности в процессах производства и Реализации продукции, которая затем преобразуется в информацию о показателях уровня эффективности или неэффективности результатов деятельности в условиях риска и о негативном воздействии дятельности на экологические и социальные условия жизни.

В управлении риском большое значение имеют функции и средства управления, характеризующие содержание процесса управления Риском.

**Стадии процесса выработки и реализации рисковых решений:**

1. Информационный анализ: мониторинг внешней и внутренней среды, выявление новых источников риска и корректировка известных факторов; зависит от наличия информации об изменяющихся условиях управления.
2. Диагностика ситуации, которая определяется спецификой решаемой задачи. Основной акцент делается на учете причин, вызывающих изменения риска, их ранжировании и оценке потерь (выгод) при определенных параметрах ситуации. На данной стадии используются различные методы измерения и оценки риска (математические, статистические, интуиция).
3. Разработка вариантов риск-решений. Для каждого варианта решения рассматриваются границы (пределы) возможного негативного проявления риска. Оценка производится по всем содержательным аспектам риска— экономическим, социальным, экологическим, организационным, имиджевым, правовым.
4. Принятие решения — комплексное обоснование как самого решения, так и принятой вместе с ним вероятности и параметров допустимого риска. Предусматривается разработка системы ответственности по управлению риском.
5. Организация и реализация — виды управленческой деятельности по реализации риск-решения, в процессе которой выявляются новые аспекты проявления организационного риска (невыполнение, задержки и т.п.). Это требует оперативного принятия мер. Контроль изменений в параметрах риска и корректировка могут иметь существенное значение в антикризисном менеджменте. Своевременность реакций и действий менеджера — главное условие стабилизации ситуации и снижения угрозы потерь.

**Основные средства воздействия при управлении риском в антикризисном менеджменте:**

1. Стратегия управления — политика, обеспечивающая правомерность и допустимость риска конкретного вида в рисковых решениях, разрабатываемых применительно к конкретным социально-экономическим системам и ситуациям.
2. Критерии выбора решения, которые предусматривают разработку пределов (границ) риска, динамику изменения потерь (увеличения, снижения) в зависимости от объема продаж, размера затрат-издержек, изменения цен, инфляции и т.п.

Разработка путей и средств минимизации потерь, нейтрализация и компенсация негативных последствий риск-решений, страхование и другие возможности защиты от риска — необходимые

1. **условия** выработки и реализации риск-решений и используются в той или иной степени при выполнении работ на каждой стадии процесса управления риском.
2. Оценка эффективности достигнутого уровня как отношения «пушенных возможностей или потерь к затратам на управление риском. Как видим, оценка риска — это часть оценки эффективности управленческого процесса как процесса выработки и реализации рискового решения. Результат оценки дает основание для корректировки отдельных элементов процесса управления риском. При управлении конкретными рисками данный процесс детализируется с учетом соответствующей рисковой ситуации, внутренних и внешних факторов, прямо или косвенно воздействующих на ее характер, а также тенденций развития и особенностей проявления вероятных последствий.
3. Формирование таких гибких организационно-управленческих звеньев в системе управления организациями, как «экспертизы и прогнозирование рисков», «консультационные службы в области рисковой деятельности». Наиболее простыми решениями могут стать введение должности рискового менеджера в аппарат управления и создание органа, координирующего действия по управлению основными видами риска всех подразделений, организаций.

Роль профессионализма в управлении риск-ситуациями в антикризисном менеджменте приобретает исключительное и решающее значение. Уровень риска зависит не только от объективных факторов развития экономики и рынка, но и в значительной степени от субъективного восприятия ситуации менеджером, принимающим решение, от его опыта, знаний, интуиции. Для успешного управления риском необходимы управленческое образование персонала, профессиональные навыки и система информационного обеспечения, адекватная мировым тенденция развития информационных технологий.

Защита организации от риска — важная функция управления риском в условиях антикризисного менеджмента. Зарубежной практикой менеджмента накоплено множество методов защиты от риска. Главное внимание рискового менеджера направлено на наблюдение за параметрами риска до разработки и принятия решения и в ходе выполнения принятого решения, на быстрое реагирование в случаях отклонения параметров риска и принятие мер по снижению отрицательных последствий деятельности. Успешное выполнение данных функций в значительной степени может зависеть от маркетингового подхода в менеджменте и эффектив­ной организации маркетинговой информации и коммуникаций. Контроль и слежение за уровнем риска подробно было рассмотрено ранее.

В настоящее время получила широкое развитие диверсификация: развитие производств, находящихся на разных уровнях развития или в разных регионах страны, направление инвестиций в разные сферы деятельности, формирование параллельных структур по изготовлению разных модификаций изделий или для решения одной сложной проблемы.

В российской экономике широко используют организационно-правовые формы с ограниченной ответственностью субъекта собственности, который рискует лишь производственными инвестициями, например акциями, а не всем своим имуществом.

Распределение риска между партнерами и снижение уровня риска для каждого из них создается при взаимном владении акциями в условиях объединений, корпораций, финансово-промышленных групп (ФПГ). Промышленные организации в составе ФПГ приобретают акции банка, защищая тем самым свои активы и получая льготы по кредитам. Банковская структура в составе ФПГ приобретает акции промышленных организаций, способствуя тем самым их развитию и осуществляя контроль за их деятельностью. Здесь речь должна идти об эффективном использовании договорного права, о соблюдении принятых обязательств перед партнером, формировании отношений доверия и надежности.

Используется новый взгляд на отношения с конкурентами. Для крупных компаний, например, для автомобильных корпораций США «Форд», «Крайслер», «Дженерал Моторс», характерны взаимовыгодное сотрудничество и интеграция в автомобильном бизне­се. В России такого же принципа придерживаются крупные корпо­рации топливно-энергетического и нефтегазового комплексов.

Информация о потенциальном партнере, конкуренте или клиенте должна содержать сведения о возможных рисках во взаимоотношениях с ним. В зарубежной практике такая информация содержится в бизнес-справках, предоставляемых рынком информационных услуг. Для оценки риска взаимоотношений представляют интерес неформальные контакты, «встречи без галстука», которые позволяют иметь более полную информацию о потенциальном партнере и своевременно разработать стратегию поведения, минимизирующую риск.

Мерой защиты и мерой компенсации негативного воздействия неуправляемых факторов является страхование. Страхование имущества защищает владельца от риска гибели и порчи материальных ценностей; страхование коммерческих рисков включает риски арендной платы, предоплаты, задержки платежей и неплатежей; риски учредителей; риски несвоевременной отгрузки товаров и недопоставки. Следует отметить, что развитие рынка страховых услуг в России значительно отстает от потребностей экономики и общества.

Рассмотрим пример принятия решения о страховании.

Руководитель компании должен решить, страховать ли свой парк автомобилей. У него нет уверенности в том, что аварий не будет, и он не знает, во что они обойдутся.

Из статистики известно, что один из 10 водителей попадает один раз в году в аварию, и средний ущерб обходится в 200 долл. Если организация располагает 500 автомобилями, то вероятны 50 аварий в год общей стоимостью 100 000 долл. В действительности количество аварий, и соответственно, ущерб, могут превысить эти цифры. При принятии решения о страховании всего парка машин страхо­вой полис будет стоить 110 000 (100 + 10%) долл., а решение принимается как бы в условиях неопределенности.

**Список литературы.**

1. Антикризисное управление, под ред Э.М. Корткова, М.: Инфра-М 2007г.
2. Антикризисное управление, Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, Омега-Л, М.: 2007г.