**Тема 1 «Введение в риск-менеджмент»**

1. Риск-менеджмент как система управления рисками организации.

2. Финансовая среда организаций

1. Финансовая микросреда предпринимательства
2. Финансовая макросреда предпринимательства

**Вопрос 1 Риск-менеджмент как система управления рисками организации**

«Если мы не будем управлять рисками, они начнут управлять нами...»

Опыт ведущих международных компаний убедительно доказывает, что стабильность развития бизнеса и повышение эффективности управления невозможны без активного использования риск-менеджмента как составной части системы управления компанией вне зависимости от ее масштабов и специфики производства или предоставления услуг.

Система риск-менеджмента (система управления рисками) направлена на достижение необходимого баланса между получением прибыли и сокращением убытков предпринимательской деятельности и призвана стать составной частью системы менеджмента организации, т.е. должна быть интегрирована в общую политику компании, ее бизнес-планы и деятельность. Только при выполнении этого условия применение системы риск-менеджмента является эффективным.

Риск-менеджмент подразумевает создание необходимой культуры и инфраструктуры бизнеса для:

* выявления причин и основных факторов возникновения рисков;
* идентификации, анализа и оценки рисков;
* принятия решений на основе произведенной оценки;
* выработки антирисковых управляющих воздействий;
* снижения риска до приемлемого уровня;
* организации выполнения намеченной программы;
* контроля выполнения запланированных действий;
* анализа и оценки результатов рискового решения.

Внедрение в практику предприятий системы риск-менеджмента позволяет обеспечить стабильность их развития, повысить обоснованность принятия решений в рискованных ситуациях, улучшить финансовое положение за счет осуществления всех видов деятельности в контролируемых условиях.

**Предпосылки риск-менеджмента**

Все предприятия при реализации своих бизнес-процессов систематически сталкиваются с необходимостью управлять различными видами рисков. Поэтому высшее руководство компании должно добиться того, чтобы необходимость риск-менеджмента была признана всеми менеджерами и персоналом организации в качестве одного из факторов первостепенной важности.

Базу для управления рисками образуют следующие основные особенности риск-менеджмента.

Управление рисками связано как с негативными, так и с благоприятными последствиями. Суть управления рисками состоит в том, чтобы определять потенциальные отклонения от запланированных результатов и управлять этими отклонениями для улучшения перспектив, сокращения убытков и улучшения обоснованности принимаемых решений. Управлять рисками означает определять перспективы и выявлять возможности для совершенствования деятельности, а также не допускать или сокращать вероятность нежелательного хода событий.

Управление рисками подразумевает тщательный анализ условий для принятия решений. Управление рисками — это логический и систематический процесс, который можно применять для выбора пути дальнейшего совершенствования деятельности, повышения эффективности бизнес-процессов организации. Это путь, ведущий к обеспечению гарантированной результативности бизнеспроцессов. Риск-менеджмент должен быть интегрирован в ежедневную работу предприятия.

Главные направления интеграции риск-менеджмента в систему управления организацией представлены на рис. 1.

*Рис. 1. Основные направления интеграции системы рискменеджмента в систему управления организацией*

Управление рисками требует опережающего мышления. Управление рисками — это скорее процесс определения того, что может произойти, и одновременно обеспечение состояния готовности к этому, а отнюдь не реакционное управление деятельностью. Формализованная система риск-менеджмента позволяет создать систему управления организацией, работающую на предупреждение возможных проблем.

Управление рисками требует четкого распределения ответственности и полномочий, необходимых для принятия управленческих решений. Высшее руководство несет генеральную ответственность за управление рисками в организации. Его исключительной прерогативой является распределение между соответствующими сотрудниками ответственности и полномочий. Решения, которые принимаются в процессе управления рисками, должны находиться в рамках законодательных требований и отвечать корпоративным целям. Таким образом, очень важно определить оптимальный баланс между ответственностью за риск и способностью контролировать этот риск.

Управление рисками зависит от эффективного процесса взаимодействия между участниками риск-менеджмента. Процесс риск-менеджмента осуществляется как во внутренней, так и во внешней среде предпринимательства, поэтому необходимо взаимодействовать и с внутренними, и с внешними участниками этого процесса. Чтобы обеспечить полноценное управление рисками, в первую очередь важно наладить эффективное взаимодействие внутри организации.

Управление рисками требует принятия сбалансированного решения. В процессе риск-менеджмента необходимо четко определять экономическую целесообразность уменьшения степени риска и достижения запланированных результатов.

Перечисленные особенности риск-менеджмента являются его базовыми факторами (рис. 2).

*Рис. 2. Базовые факторы риск-менеджмента*

**Преимущества риск-менеджмента**

Основные преимущества риск-менеджмента представлены в таблице 1.

*Таблица 1*

|  |  |
| --- | --- |
| *Преимущество* | *Характеристика* |
| Снижение фактора неопределенности при осуществлении предпринимательской деятельности | Контроль над негативными событиями сопровождается конкретными действиями по уменьшению вероятности их возникновения и сокращению их влияния. Даже при наступлении непреодолимых событий организация может достичь необходимой степени устойчивости благодаря адекватному планированию и подготовленности |
| Использование перспективных возможностей улучшения | В процессе риск-менеджмента оценивается вероятность наступления благоприятных последствий в рисковой ситуации. Поиск перспектив становится эффективнее, если персонал осознает риски и обладает необходимыми навыками для управления ими |
| Улучшенное планирование и повышение эффективности деятельности | Наличие объективных данных об организации, ее целевых показателях, операциях и перспективах позволяет осуществлять более взвешенное и эффективное планирование. Это в свою очередь повышает способность организации использовать благоприятные перспективы, сокращать негативные последствия и добиваться улучшения деятельности |
| Экономия ресурсов | Особое внимание уделяется вопросам экономической целесообразности проведения тех или иных бизнес-операций. Учет объема существующих ресурсов, повышение ликвидности активов позволяет не только избегать дорогостоящих ошибок, но и добиваться повышения прибыли от производственной деятельности |
| Улучшение взаимоотношений с заинтересованными сторонами | Процесс управления рисками заставляет сотрудников компании выявлять ее заинтересованные внутренние и внешние стороны и вырабатывать двусторонний диалог между ними и руководством. Такой коммуникационный канал обеспечивает компанию сведениями о том, как заинтересованные стороны будут реагировать на изменения в ее деятельности |
| Повышение качества информации для принятия решений | Процесс риск-менеджмента повышает точность информации и анализа, необходимых для принятия стратегических решений на различных уровнях управления |
| Рост деловой репутации | Инвесторы, кредиторы, страховые компании, поставщики и клиенты охотнее работают с организациями, которые зарекомендовали себя как надежные партнеры на рынке, управляющие своими финансовыми и производственными рисками |
| Поддержка со стороны учредителей | Качественное управление рисками обеспечивает авторитет руководства в глазах учредителей компании за счет наличия подробной базы данных потенциальных рисков и демонстрации наличия контролируемых условий функционирования предприятия. |
| Контроль производственного процесса и хода реализации инвестиционных проектов | В процессе риск-менеджмента особое внимание уделяется вопросам, связанным с мониторингом и измерением параметров бизнес-процессов, что обеспечивает четкий контроль реализации инвестиционных программ |

**Область применения риск-менеджмента**

Процесс риск-менеджмента должен сопровождать управляющие решения на всех уровнях менеджмента организации (например, на высшем уровне, на уровне структурных подразделений или проектной группы), поэтому управление рисками необходимо интегрировать в менеджмент бизнес-процессов или их составных частей (этапов).

Процесс управления рисками должен сопровождать планирование и принятие решений по наиболее важным вопросам. Это относится, прежде всего, к изменениям в политике, представлению новых стратегий и процедур, управлению проектами, крупным денежным инвестициям или оптимизации внутренних организационных конфликтов и противоречий.

В прикладном аспекте у процесса риск-менеджмента есть ряд практических сфер применения. Приведем их ориентировочный перечень:

* Стратегическое, операционное и бюджетное планирование.
* Управление активами и планирование распределения ресурсов.
* Изменения в предпринимательской деятельности (стратегические, технологические и организационные).
* Проектирование и разработка новых видов продукции.
* Менеджмент качества.
* Социальные аспекты взаимодействия с общественностью.
* Экология и охрана окружающей среды.
* Кодекс деловой и профессиональной этики.
* Информационная безопасность.
* Вопросы гражданской ответственности.
* Анализ требований потребителя для оценки возможности их выполнения.
* Оценка соответствия бизнес-процессов предъявляемым к ним требованиям.
* Управление профессиональной безопасностью и охраной труда.
* Управление проектами.
* Управление контрактами, поставщиками и закупками.
* Управление субподрядными организациями.
* Управление персоналом.
* Корпоративное управление.
* Размах процесса риск-менеджмента зависит от значимости управляющих решений, которые должны быть приняты в ходе предпринимательской деятельности.

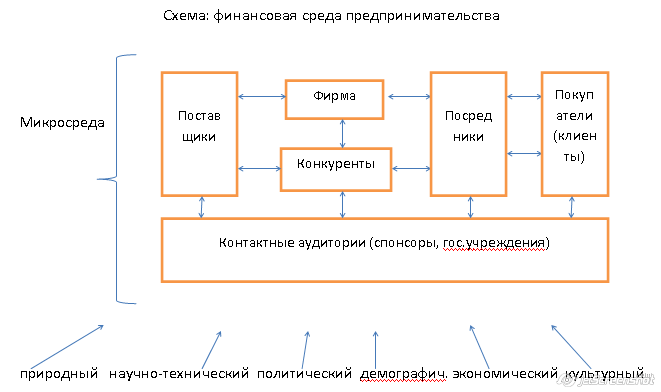
**Вопрос 2**. **Финансовая среда организаций**

Предпринимательская деятельность – деятельность, направленная на получение наивысшей прибыли за счет минимума затрат.

В РФ предпринимательской деятельности имеют право заниматься физические и юридические лица. Физические лица в виде ИП, юридические лица в виде коммерческих и не коммерческих организаций

Финансовая среда предпринимательства – совокупность хозяйствующих субъектов, действующих вне данного предприятия и влияющих на возможности финансового менеджмента, размещать денежные средства и получать доходы.

Финансовая среда предпринимательства состоит из микро и макро среды.



Поставщиками являются юридические и физические лица, обеспечивающее предприятие и его конкурентов производственными запасами, необходимыми для выпуска годовой продукции. Влияние поставщиков на финансовую деятельность предприятия значительно и может привести к отрицательным результатам: повышение цен на сырье и материалы, не поставки или сбои в поставки, вынуждает предприятие делать крупные страховые запасы этих материалов. Это приводит к увеличению себестоимости производства и привлечению в оборот дополнительных средств.

Посредниками являются организации, помогающие предприятию, продвижению, распространению и сбыта готовой продукции среди покупателей и таким образом влияющие на величину получаемых доходов.

Посредники делятся на:

1. торговые. Представляют собой организации, помогающие данному предприятию находит покупателей и не посредственно продавать им готовую продукцию. Необходимость их существования обусловлено тем, что они обеспечивают удобные условия продажи готовой продукции с меньшими издержками, чем это сделал бы сам производитель.

* Удобство расположения создается дилерами за счет накопления запаса готовой продукции в местах нахождения самих покупателей посредники по организации товародвижения.
* Удобство времени создается наличием готовой продукции в те периоды, когда спрос на нее особенно велик, что важно для товаров сезонного продвижения и пользования. Обладают достаточной мощью и в состоянии диктовать свои условия производителю, либо вообще не допустить его на рынке сбыта. Первичным звеном является производитель в силу приоритетности в сфере материального производства, по сравнению со сферой распределения.

1. Посредники по организации товародвижения. Помогают создавать запасы собственный изделий и осуществлять их транспортировку от мест производства до мест назначения. К ним относятся складские и транспортные организации.
2. Маркетинговые посредники. Организации, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, проблемами предпринимательского риска, консалтинговые фирмы, рекламные агентства.
3. финансовые ( финансово – кредитные) – банки, кредитные учреждения, страховые компании.практически все предприятия пользуются их помощью при финансировании сделок. Существенное влияние на финансовое положение предприятие могут оказать повышение стоимости кредита, ужесточения требований по получении кредитов, повышений требований при осуществлении обязательного страхования.

Покупатели:

1. Покупатели потребительского рынка – физические лица, приобретающие товары или услуги в целях личного потребления
2. Покупатели рынка производителей – организации приобретающие товары или услуги для использования собственного производства и для управления фирмой.
3. Покупатели рынка промежуточных продавцов – физические и юридические лица, приобретающие товары для последующей перепродажи.
4. Покупатели государственные учреждения, приобретающие товары или услуги в целях внутреннего потребления, для использования в сфере коммунальных услуг, а так же в целях благотворительности.

Конкуренты. При определении конкурента в первую очередь выделяют желания конкуренты, те желания или потребности, которые человек хочет удовлетворить.

Товарно – родовые конкуренты – основные способы удовлетворения желания или потребности с помощью приобретения определенных видов товаров или услуг.

Товарно - видовые конкуренты – разновидности одного и того же товара способного удовлетворить конкретное желание покупателя.

Марки – конкуренты – товары разных производителей, способные удовлетворить окончательно определившееся желание покупателя.

Понимание того, как именно покупатели принимают решения облегчает финансовому менеджменту выявление возможных конкурентов, мешающие предприятию продавать больше своей продукции. Основополагающей является конкуренция марок – конкурентов, так как они активно ограничивают возможности сбыта готовой продукции и получения доходов предприятия.

Контактные аудитории классифицируют по двум признакам:

1. По характеру воздействия на интересы предприятия
2. По содержанию самих контактных аудиторий

Контактная аудитория - любая группа, которая проявляет интерес, деятельности данного предприятия и может оказать влияния на его способность извлекать доход от продажи готовой продукции или услуг в процессе хозяйственной деятельности.

По характеру воздействия контактные аудитории могут быть

* Благотворными – те группы, внимание которым предприятию носит заинтересованный, положительный характер.
* Искомыми – те группы, в которых заинтересовано само предприятие, но не всегда их находит.
* Нежелательными – те группы, интерес которых предприятие не должно привлекать, но обязательно вынуждено считаться с ним, если оно проявляется.

По содержанию контактные аудитории классифицируются на

* Финансовые круги
* Группы средств информации
* Группы государственных учреждений
* Гражданские группы действий
* Местные группы
* Широкую публику
* Внутренние группы

Характеристика макросреды предпринимательства включает природный, технический, политический, экономический, демографический и культурные факторы.

Воздействие природного фактора характеризуются определенным дефицитом некоторых вида сырья, тенденции к удорожанию энергоносителей, ростом загрязнения окружающей среды, изменение климата. Проблема истощения не возобновляемых природных ресурсов вынуждает искать им замену, удорожание традиционных ресурсов ведет к повышению себестоимости продукции.

Воздействие технического фактора на среду предпринимательства проявляется ускорением НТП, возможностях новых технологий, в росте ассигнований на НИОКР, ужесточения государственного контроля за качеством и безопасностью товаров. Возможность новых технологий могут коренным образом преобразовать производственные процессы и в результате готовую продукцию. Абсолютная величина ассигнований на НИОКР возрастает во многих развитых странах в следующем порядке по отраслям промышленности:

* Ракетно –космическая
* Авиационная
* Электротехническая
* Средства связи
* Химическая
* Машиностроительная
* Металлообрабатывающая
* Автомобильно - транспортная

Ужесточение государственного контроля отражает растущие требования к этим предметам со стороны покупателей, а так же необходимость избежание аварий и техногенных катастроф.

Воздействие политического фактора проявляется в увеличении числа законодательных актов, регулирующих эту деятельность в области налогового законодательства, трудового законодательства, гражданского права и уголовного права. Руководство должно отслеживать все изменения и выстраивать свою деятельность в соответствии с ними.

Экономическая среда.Величина дохода конкретного предприятия во многом определяется уровнем покупательной способностью населения, который зависит от текущих доходов, сбережения населения, цен на готовую продукцию, от доступности кредита, а в более широком смысле от экономических спадов, финансовых кризисов, наличие безработицы.

Воздействие демографического фактора проявляется в резком увеличении рождаемости за счет развивающихся стран, снижение рождаемости и старения населения в промышленно развитых стран, повышение образовательного уровня и росте числа служащих.

Воздействие культурного фактора характеризуется приверженностью большинства населения основным традиционным культурным ценностям, и возрастающим влиянием ценностей не традиционных.