

Федеральное агентство железнодорожного транспорта
Уральский государственный университет путей сообщения
Кафедра «Управление в социальных и экономических системах»

Е. А. Куликова

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум для студентов,
обучающихся в магистратуре по направлениям
190600.68 – Эксплуатация транспортно-
технологических машин и комплексов,
190700.68 – Технология транспортных процессов

Екатеринбург
Издательство УрГУПС
2014

ББК У9 (2) 212.1
К90

Куликова, Е. А.

К90 **Риск-менеджмент : практикум / Е. А. Куликова. – Екатеринбург :
Изд-во УрГУПС, 2014. – 63, [1] с.**

Практикум по курсу «Риск-менеджмент» содержит высказывания теоретиков менеджмента, ситуационные задачи, описания конкретных ситуаций, логические упражнения, тесты, контрольные задания и вопросы по основным темам курса, которые могут быть использованы как для аудиторных практических занятий, так и для домашних заданий и самостоятельной работы.

Практикум предназначен для студентов, обучающихся в магистратуре по направлениям 190600.68 – Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов; 190700.68 – Технология транспортных процессов.

ББК У9(2) 212.1

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета университета*

Автор: Е. А. Куликова – доцент кафедры «Управление в социальных и экономических системах», канд. пед. наук, УрГУПС

Рецензенты: А. П. Макаридина – профессор кафедры «Управление в социальных и экономических системах», канд. экон. наук, УрГУПС;

Е. Н. Темникова – директор Информационно-образовательного центра «Электра-Е», канд. пед. наук

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	4
1. Понятие, сущность и содержание риск-менеджмента	7
2. Понятие и виды рисков.....	11
3. Аксиомы, законы и принципы риск-менеджмента.....	19
4. Методология риск-менеджмента.....	24
5. Стратегия, политика и тактика риск-менеджмента.....	33
6. Внешние риски и методы управления ими	38
7. Особенности управления внутренними рисками	46
8. Система управления рисками	54
Библиографический список	63

*Рискуйте.
Если Вы победите – будете счастливы,
а если проиграете – опыты.*

ПРЕДИСЛОВИЕ

В условиях рыночной экономики любая организация представляет собой объект товарно-денежных отношений, обладающий экономической самостоятельностью и полностью отвечающий за результаты своей хозяйственной деятельности, обязанный сформировать систему управления, обеспечивающую ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке.

Риск как неотъемлемый элемент экономической, политической и социальной жизни общества неизбежно сопровождает все направления и сферы деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях.

Современный менеджмент направлен на эффективное управление предприятием в условиях дефицита ресурсов на основе всестороннего использования достижений науки, техники и передового опыта. Мировая теория и практика убедительно доказывают, что эффективное управление рисками – единственный реальный способ устойчивого развития любой организации.

Нестабильные внутренние и внешние условия порождают высокую степень неопределенности всех аспектов деятельности организации и требуют разработки особых подходов и методов принятия управленческих решений.

Риск-менеджмент – принципиально новое направление в теории и практике современного менеджмента, изучающее вопросы управления рисками и определяющее пути и возможности обеспечения устойчивости предприятия, его способность противостоять неблагоприятным ситуациям.

Риск-менеджмент представляет собой систему знаний, применение которых позволяет диагностировать наступление опасных явлений и своевременно разрабатывать мероприятия по их предупреждению и минимизации негативных последствий в случае их наступления. Управление рисками может применяться как в рамках управления предприятием, так и на уровне отдельно взятых регионов, отраслей, государств.

Несмотря на огромные достижения зарубежных ученых в теории и практике управления рисками, изучение риск-менеджмента в нашей стране должно учитывать отечественный опыт в данной области управления, национальные особенности, привычки, традиции.

Риск-менеджмент – это практическая дисциплина, поэтому в обучении необходимо большое внимание уделять применению теории и концепций управления рисками на практике, т. е. формированию компетенций.

Компетенции – обобщенные способы действий, обеспечивающие продуктивное выполнение профессиональной деятельности. Это способности человека реализовывать на практике свою компетентность, под которой понимают совокупность профессиональных знаний, умений, а также способы выполнения профессиональной деятельности. Ядром компетенции являются деятельностные способности – совокупность способов действий.

Формирование компетентности в образовательном процессе выдвигает на первое место умение разрешать проблемы в различных сферах.

Компетентности – информационная основа деятельности, а компетенции – действия и операции. Специалист проявляет свои компетенции только в деятельности, в конкретной ситуации.

Предлагаемое издание содержит материал, дополняющий лекционный курс, позволяющий «соединить теорию и практику» при анализе конкретных ситуаций и выработать практические навыки решения управленческих задач в условиях неопределенности и риска; предоставляет информацию, которая может быть использована в реальной управленческой практике.

Задания учебного пособия направлены на формирование и развитие следующих компетенций выпускника магистратуры: способность проявлять инициативу в ситуациях риска, брать на себя всю полноту ответственности на основе знания видов риска и соответствующих им методов управления, стратегий управления риском на предприятиях отрасли; умение разрабатывать эффективную стратегию и формировать активную политику риск-менеджмента на предприятии.

Включенные в практикум задания по всем темам курса можно использовать как для аудиторных практических занятий, так и для домашней, самостоятельной работы студентов.

Выполнение заданий дает возможность закрепить знания в области управления рисками, получить и развить навыки управления различными аспектами деятельности предприятия в условиях воздействия рискованных факторов.

Цель автора издания – помочь обучающимся усвоить базовые понятия курса «Риск-менеджмент», научить их применять полученные теоретические знания при анализе конкретных ситуаций, а также выработать практические навыки решения конкретных задач и принятия самостоятельных решений.

Пособие адресовано студентам, изучающим дисциплину «Риск-менеджмент», а также лицам, заинтересованным в практическом освоении важной области современного менеджмента – управление рисками.

1. ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

*Мир интересуется не штормами,
которые подстерегали Вас в пути, а тем
привели ли Вы в целости судно в порт.*

Норман Огастин

Кто уклоняется от риска — тот уклоняется от успеха.
Заповедь американских менеджеров

Задание 1.1

Люди оказываются в состоянии беспокойства, когда у них появляются желания, которые пока не могут быть удовлетворены имеющимися возможностями. Они ощущают побуждение к действию, но одновременно — и препятствие, мешающее его исполнению. Как следствие, люди испытывают дискомфорт, неуверенность, им постоянно кажется, что что-то не так. Это внутреннее напряжение часто проявляется в суетливости, не скоординированной деятельности. Точно так же и в приложении к проблемам ведения хозяйственной, экономической деятельности в России в последние годы. И эти проявления беспокойства можно объяснить достаточно определенно: время, когда сравнительно легко и быстро можно было сделать большие деньги, минуло. На рынке товаров и услуг постепенно становится тесно. И теперь уже приходится бороться за каждый процент прибыли [2].

Вопросы

1. Существует ли связь между внутренним напряжением, возникающим у человека в состоянии беспокойства, и его поступками?
2. Какие виды рисков преобладали в российской экономике в 1990-е гг.?
3. Какие риски преобладают в российской экономике сегодня и как они влияют на ведение предпринимательской деятельности?

Задание 1.2

Любой бизнес — дело рискованное. Риск — вероятность возникновения убытков или неполучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Усиление риска, по сути, — оборотная сторона свободы предпринимательства, своеобразная плата за нее. По мере развития рыночных отношений в нашей стране усиливается конкуренция. Чтобы выжить в данных условиях, нужно решаться на внедрение технических новшеств и смелые, нетривиальные поступки, а это усиливает риск. Приходится смириться с неизбежностью риска и научиться прогнозировать события, оценивать риск, не переходить за допустимые его пределы.

Выделяют следующие основные виды предпринимательского риска.

Производственный риск связан с выпуском продукции, товаров, с осуществлением любых видов услуг и производственной деятельности. Наиболее важные причины производственного риска — возможное снижение предполагаемых объемов производства, рост материальных или других затрат, уплата завышенных отчислений и налогов и т. д.

Коммерческий риск возникает в процессе реализации товаров, произведенных или закупленных предпринимателем. Причины коммерческого риска — снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств, повышение закупочной цены товаров, непредвиденное снижение объема закупок, потери товара в процессе обращения, повышение издержек обращения.

Финансовый риск возникает в сфере взаимодействия предприятия с банками и другими финансовыми институтами. Он измеряется соотношением заемных средств к собственным: чем выше это соотношение, тем в большей степени предприятие зависит от кредиторов и тем выше финансовый риск, так как прекращение кредитования или ужесточение условий кредита может повлечь за собой остановку производства из-за отсутствия сырья, материалов и т. д. [11].

Вопросы

1. Какие виды рисков преобладают в предпринимательской деятельности?
2. Каким образом вышеприведенные риски зависят от сферы деятельности организации?
3. Можно ли минимизировать риски за счет выбора определенного бизнеса? Приведите примеры.

Задание 1.3

Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель:

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.
2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.
3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.
4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности.
5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.
6. Глубокое знание человеческой психологии, способов налаживания контактов с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.
7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов деятельности и своей, и сотрудников.
8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.
9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.
10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.
11. Забота о здоровье, работоспособности и повседневных нуждах работников [11].

Вопросы

1. Согласны ли Вы с представленным перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?
2. Какие риски, на Ваш взгляд, снижает каждое из вышеперечисленных качеств?
3. Имеются ли какие-либо специфические требования к риск-менеджеру?

Задание 1.4

Тест на способность к риску

Выразите свое согласие – «да» или несогласие – «нет» с приведенными ниже утверждениями.

1. Я бы рискнул начать собственное дело, но не работать на кого-то еще.
2. Никогда не пойду на такую работу, где много поездок.
3. Если бы и стал играть, то никогда не делал бы малых ставок.
4. Мне нравится улучшать свою жизнь с помощью новых идей.
5. Никогда не брошу работу, не будучи уверенным, что есть другая.
6. Я не склонен пойти на риск, чтобы расширить свой кругозор.
7. Зная, что какое-то конкретное новое дело может кончиться неудачей, я не стал бы вкладывать в него средства, даже зная, что барыш может быть велик.
8. Хотел бы испытать в жизни как можно больше острых ощущений.
9. Не ощущаю в себе особой потребности в возбуждающих событиях.
10. Я не обладаю большой энергией.
11. Я могу без труда порождать много «прибыльных» идей.
12. Я бы никогда не стал спорить на сумму, которой в данное время не располагаю.
13. Мне нравится предлагать новые идеи или концепции, даже когда реакции на них, например моего руководителя, непредсказуемы и неясны.
14. Я готов участвовать лишь в таких сделках, которые достаточно ясны и определены.
15. Менее надежная работа с большим доходом меня привлекает больше, чем более надежная со средним.
16. По характеру я не очень независим.

Оценка результатов

Если Вы ответили «да» на вопросы: 1, 3, 4, 8, 10, 11, 13 и 15 – присваивайте каждому ответу по 1 баллу.

Если Вы ответили «нет» на вопросы 2, 5, 6, 7, 9, 12, 14 и 16 – также присваивайте каждому ответу по 1 баллу.

Если сумма составит 13 и более баллов, Вы, по всей вероятности, склонны к предпринимательскому риску и обладаете определенными чертами риск-тейкера (рискующего менеджера) [11].

2. ПОНЯТИЕ И ВИДЫ РИСКОВ

Вся подлинная прибыль связана с неопределенностью.
Фрэнк Найт

Неопределенность порождает несоответствие между тем, чего люди ожидают, и тем, что действительно происходит. Количественным выражением этого несоответствия и является прибыль (или убыток).
П. Самуэльсон

Задание 2.1

В истории науки можно выделить следующую неоднократно встречающуюся схему устранения (сокращения) неопределенности в нашей жизни.

Во время серии наблюдений за одним явлением при одинаковых с точки зрения исследователя начальных состояниях регистрируются различные исходы. Исследователь не может объяснить это действием известных ему факторов. Поэтому данное явление признается случайным.

Если оно представляет интерес для практической жизни или науки, начинается работа по поиску причин (факторов), определяющих тот или иной исход. По мере накопления знаний такие факторы выявляются, изучаются и становятся если не управляемыми, то хотя бы контролируруемыми. В результате неопределенность сокращается (в идеале — исчезает совсем).

В первую очередь, выявляются основные факторы, которые оказывают самое сильное влияние на исход. Контроль над основными факторами существенно сокращает неопределенность. Но, как правило, существуют еще и второстепенные, связь которых с изучаемым явлением не всегда очевидна и проста. Активные исследования продолжаются до тех пор, пока либо неопределенность не сократится до приемлемого уровня, либо не будет достигнут предел возможностей науки на данном этапе развития человечества. Но потребности общества не стоят на месте. Со временем появляется необходимость и (или) возможности для дальнейшего сокращения неопределенности. Опять начинается выявление и исследование ранее неизученных факторов и процесс продолжается.

Несмотря на постоянный поиск практически на каждом этапе развития науки в любом явлении всегда присутствует некоторая степень неопределенности. В зависимости от важности исследуемой области, требуемой практической точности и возможностей науки возможны разные варианты учета и использования существующей неопределенности.

Если степень неопределенности пренебрежимо мала с практической точки зрения, то она не учитывается в расчетах и явление рассматривается как почти детерминированное.

Степень неопределенности может быть такой, что ей нельзя пренебречь, но при этом она не представляет угрозы, т. е. является приемлемой. Тогда человек пытается найти методы, с помощью которых ее можно было бы учитывать и использовать в своей деятельности. Активные исследования возобновляются только, если появляются новые возможности, позволяющие сократить степень неопределенности без привлечения чрезмерных ресурсов [3].

Вопросы

1. Всегда ли необходимо устранять (сокращать) неопределенность в деятельности?
2. С какой целью осуществляется контроль над основными факторами, которые оказывают самое сильное влияние на исход?
3. Назовите особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности, с учетом того факта, что знания отдельного человека всегда меньше общего научного знания человечества в целом.

Задание 2.2

Непредвиденность наступления состояния означает, что субъект не может сам выбрать или точно предсказать состояние, в котором находится или будет находиться объект. Также к непредвиденности можно отнести еще более сложную для субъекта ситуацию, когда он даже не знает о существовании (возможности наступления) неблагоприятного состояния. Возможность и непредвиденность вместе означают наличие неопределенности.

Пример 1

Когда мы бросаем кубик, нам заранее известны все возможные значения, которые могут выпасть на его гранях. Однако точно указать, сколько именно очков выпадет, нельзя.

Пример 2

Во время карточной игры игрок не знает ни карт противника, ни то, как противник будет играть, т. е. он находится в состоянии неопределенности, относящейся и к текущему моменту времени, и к будущему. В то же время при игре в шахматы текущее состояние точно известно обоим игрокам и вся неопределенность связана с их дальнейшими действиями [3].

Вопросы

1. Чем отличается непредвиденность наступления состояния объекта в примерах 1 и 2?
2. Назовите особенности принятия управленческих решений в условиях, когда невозможно точно предсказать состояние, в котором находится или будет находиться объект.

Задание 2.3

При стрельбе из пушки всегда существует неопределенность относительно точного места попадания снаряда (так называемое расщепление снарядов). На полет снаряда влияет много факторов, как внешних, связанных с окружающей средой (температура, плотность воздуха, сила ветра и т. д.), так и внутренних, определяемых характеристиками орудия и снаряда, а также прицеливанием.

Развитие артиллерии шло по пути сокращения неопределенности за счет выявления и учета, а где возможно, то и управления факторами, влияющими на полет снаряда.

Изначально точность определялась, по существу, только мастерством наводчика.

Со временем за счет стабилизации снаряда в полете, стандартизации и совершенствования технологии изготовления, развития прицельных приспособлений и т. д. неопределенность сокращалась, прежде всего, за счет уменьшения метрологической неопределенности.

В современных системах благодаря использованию электронных вычислителей учитывается большинство внешних и внутренних фак-

торов, в том числе даже температура порохового заряда, износ канала ствола, начальная скорость снаряда при вылете из ствола и др.

Если субъект затрудняется в оценке некоторых из возможных состояний, или шкала допускает их неоднозначную трактовку, то это становится причиной «целевой неопределенности». Она особенно характерна для случаев, когда возможные состояния приходится оценивать сразу по нескольким критериям (многокритериальные задачи) [3].

Вопросы

1. Перечислите возможные способы сокращения неопределенности в жизни и деятельности.
2. Можно ли утверждать, что большинство задач, решаемых в сфере управления рисками, многокритериальные?

Задание 2.4

Субъект может одновременно являться и объектом, если риск связан с его собственным состоянием. Здесь нельзя говорить об отсутствии объекта. Просто в данном случае функции объекта и субъекта выполняет одно и то же лицо.

Для человека всегда существует риск, связанный с состоянием его здоровья. Здоровье (состояние человека как объекта) может быть разным и меняться во времени. При этом человек как субъект заинтересован, чтобы оно не ухудшалось, т. е. состояние «болен» в общем случае является менее предпочтительным, чем состояние «здоров», но он не в состоянии гарантированно быть здоровым всегда, т. е. он не может точно определить, будет ли он здоров или болен в некоторый момент будущего. Более того, из-за существования скрытых болезней, протекающих бессимптомно, человек не может гарантированно утверждать, что является здоровым в настоящий момент [3].

Вопросы

1. Приведите свои примеры, когда субъект одновременно является и объектом риска.
2. Если субъект одновременно является и объектом, то каким образом данное обстоятельство влияет на управление риском?

Задание 2.5

Землетрясение — опасное явление, относящееся к природной сфере, может быть вызвано естественными тектоническими процессами, т. е. причина также относится к природной сфере. Но колебания земной поверхности происходят и в результате, например мощного ядерного взрыва. Данную причину можно отнести к технической области, так как опасное явление вызвано работой конкретной технической системы — ядерного взрывного устройства. Но правильнее было бы считать данную причину социальной, поскольку взрывное устройство сработало не случайным, а вполне прогнозируемым и желательным образом, а взрыв проводился в интересах определенной социальной системы — государства [3].

Вопросы

1. Необходимо ли выявлять связь опасного явления со всеми возможными причинами его возникновения? С какой целью?
2. Каким образом необходимо учитывать данную связь при решении задач риск-менеджмента?

Задание 2.6

Обстоятельства, которые в одной ситуации являются только фактором риска, в другой могут оказаться одним из основных элементов (например, причиной).

Например, наличие в организме одних бактерий или вирусов может препятствовать развитию определенного заболевания, т. е. их отсутствие является фактором риска, увеличивающим вероятность одного опасного явления, но при этом они сами по себе могут вызвать другое заболевание, т. е. одновременно являются причиной другого опасного явления [3].

Вопросы

1. Приведите свои примеры обстоятельств, которые в одной ситуации являются только фактором риска, а в другой могут оказаться одним из основных элементов (например, причиной).
2. Существует ли различие в работе с обстоятельствами, которые в одной ситуации являются только фактором риска, а в другой могут оказаться причиной?

Задание 2.7

Многие авторы допускают ошибки, пытаясь по некоторым критериям классифицировать риск как нечто целое и неделимое. В то же время риск имеет определенную структуру. И по одному критерию разные элементы этой структуры могут относиться к разным группам.

Например, часто в системах классификации упоминают риск пожара. Некоторые авторы относят его к техническим рискам. Разумеется, чаще пожары возникают в созданных руками человека объектах техносферы (зданиях, сооружениях и др.). При этом и причины пожара также нередко связаны со свойствами этих технических систем.

Если система классификации претендует на полноту, то она должна учитывать, что причинами пожара могут быть не только технические неисправности (как, например короткое замыкание), но и удар молнии (природа), брошенного окурка (человеческий фактор), поджога при массовых беспорядках (общество) и т. д.

Кроме того, сам объект, подверженный данному риску, может не относиться к техносфере. В лесном массиве тоже может возникнуть пожар. Но этот объект относится к природной среде. Поэтому здесь пожар уже нельзя однозначно отнести к техническим рискам.

Нельзя однозначно утверждать, что риск (весь) относится к определенной категории. Правильнее говорить о том, что в соответствии с выделенным критерием к ней относится конкретный элемент рассматриваемого риска [3].

Вопросы

1. Почему, по Вашему мнению, необходимо классифицировать элементы структуры риска?
2. С какой целью необходимо четко определить возможные причины возникновения риска? Обоснуйте свой ответ.

Задание 2.8

Для любого человека постоянно существует опасность несчастного случая — это бессрочный риск. В то же время для страховой компании, которая застраховала этого человека от несчастного случая, риск страховой выплаты по договору страхования существует только в течение срока его действия. Таким образом, данный риск для компании является временным [3].

Вопросы

1. Назовите бессрочные риски на железнодорожном транспорте.
2. Каким образом можно минимизировать негативные последствия данных рисков?
3. Каковы специфика и особенности управления временными рисками?

Задание 2.9

Различают факторы риска внешней среды долговременного, сезонного и краткосрочного действия, а также фиксированные, неопределенные и переменные. Например, такой долговременный фактор, как миграция населения, влияет на условия выполнения пассажирских перевозок, спрос на перевозки, конкурентную среду городского транспорта [10].

Вопросы

1. Перечислите факторы риска внешней среды сезонного и краткосрочного действия, влияющие на работу железнодорожного транспорта.
2. Каким образом они могут влиять на условия выполнения пассажирских и грузовых перевозок?
3. Каким образом можно минимизировать данные факторы риска внешней среды?

Задание 2.10

На транспорте выделяют следующие виды рисков:

1) коммерческий риск (срывы поставок, неготовность груза в срок, нарушение сроков, невыполнение финансовых обязательств сторон);

2) риск утраты имущества из-за стихийных бедствий, неблагоприятных условий транспортировки;

3) риск утраты имущества по причине забастовок, массовых волнений, военных действий;

4) риски, обусловленные нарушениями техники безопасности и пожарной безопасности;

5) риски хищений;

6) риски экологические (например, несоответствие свойств товара упаковке, в результате чего может быть нанесен ущерб окружающей среде);

7) технический риск – отказ или поломка транспортных средств и, как следствие, возможные задержки доставки груза и повышение вероятности других рисков;

8) риски, причиной которых является низкая квалификация контрагентов системы (например, халатность, утрата документов, их задержка);

9) риск гражданской ответственности от нанесения ущерба третьим лицам [10].

Вопросы

1. Все ли виды рисков, характерные для транспортной отрасли, выделены в задании?
2. Какие риски являются общими для всех видов транспорта?
3. Какие риски специфичны для железнодорожного, автомобильного, воздушного, речного и морского видов транспорта?

3. АКСИОМЫ, ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

*Только те, кто рискнул пойти дальше остальных,
понимают как далеко может зайти успех человека.*

Т. С. Элиот

*Если ждать минуты, когда все, решительно все будет готово,
никогда не придется начинать.*

И. С. Тургенев

Задание 3.1

Прокомментируйте следующие высказывания:

1. «Не рискуя, никто и никогда не достигал успеха».
2. «Рисковать понапрасну глупо, однако не будьте настолько глупыми, чтобы никогда не рисковать».

Задание 3.2

Знание закона изменения степени риска позволяет правильно планировать ресурсы и вовремя проводить мероприятия по управлению риском.

Например, по ипотечному кредиту, выданному банком на 30 лет с условием погашения постоянными платежами, с течением времени вероятность смерти заемщика увеличивается, а оставшаяся к погашению сумма, т. е. возможные неблагоприятные последствия для банка, — уменьшаются, так как часть кредита будет уже оплачена [3].

Вопрос

Какие мероприятия по управлению риском и в какое время следует проводить банку для снижения степени риска невозврата заемщиком средств по причине его смерти?

Задание 3.3

Какому принципу отношения к риску соответствует следующее высказывание: «Если неприятности могут произойти, то они, скорее всего, произойдут».

Охарактеризуйте отношение к риску в рамках данного принципа.

Задание 3.4

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «Принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые ее части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

- 20 % клиентов (товаров) дают 80 % оборота или прибыли;
- 80 % клиентов (товаров) приносят 20 % оборота или прибыли;
- 20 % ошибок обуславливают 80 % потерь;
- 80 % ошибок обуславливают 20 % потерь;
- 20 % исходных продуктов определяют 80 % стоимости готового изделия;
- 80 % исходных продуктов определяют 20 % стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето отмечают «соответствие 80 : 20».

В процессе работы менеджера за первые 20 % расходуемого времени достигается 80 % результатов, остальные 80 % затраченного времени приносят лишь 20 % общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые легкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением [11].

Вопросы

1. Справедлив ли данный принцип?
2. Можно ли использовать принцип Парето в сфере управления рисками?
3. Какие выводы для практической работы менеджера в сфере управления рисками можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.

Задание 3.5

Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента.

Некоторые принципы деятельности американских корпораций *General Motors* и *IBM*:

1. Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках.

2. Вы можете свалить дурака в чем угодно, и Вам дадут шанс исправиться. Но если Вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то Вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться.

3. Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги [11].

Вопросы

1. Можно ли приведенные выше принципы эффективного менеджмента считать принципами риск-менеджмента?
2. Какие риски, на Ваш взгляд, снижает каждый из вышеперечисленных принципов?
3. Сформулируйте принципы эффективного менеджмента с учетом сегодняшней российской действительности.

Задание 3.6

Целесообразно применять следующие правила риск-менеджмента:

— нельзя рисковать больше, чем может позволить собственный капитал;

— надо думать о последствиях риска, нельзя рисковать многим ради малого;

— положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения;

— при наличии сомнений принимаются отрицательные решения;

— нельзя думать, что всегда существует только одно решение, возможно, есть и другие [10].

Вопросы

1. Справедливы ли вышеприведенные правила? Аргументируйте свой ответ.
2. Данные правила справедливы для всех сфер деятельности во всех странах?
3. Какие еще правила можно добавить с учетом сегодняшней российской действительности?

Задание 3.7

Дональд Валентайн, один из отцов-основателей плеяды фирм-эксплерентов в области электроники и производства компьютеров, в 1993 г. изучил возможность своего участия в финансировании модного тогда биотехнологического бизнеса. Результат был отрицательным. «Не было рынка; было выявлено очень мало проблем, которые можно было решить с помощью подобной технологии; во главе проектов стояли ученые. Мы осмотрели примерно 40 фирм без менеджмента, без идентифицированного рынка, без подготовленного продукта, но с огромным интересом к проведению исследований». Валентайн отказался от финансирования. И, как выяснилось, с полным основанием: в течение первых же трех лет 90 % компаний разорились, и по крайней мере до 1990 г. отрасль оценивалась как неприбыльная.

На первом этапе фирмы-пионеры, берущиеся за трудное и рискованное дело внедрения или коммерциализации открытия и изобретения, бедны и слабы, нуждаются в поддержке. В последние десятилетия, когда появились технологические центры и парки, венчурный капитал, ситуация изменилась к лучшему. Поддержка фирм-эксплерентов приобрела организованный характер. Неизбежный при финансировании эксплерентов инновационный риск снижается с помощью различных способов.

Для большинства эксплерентов поиск нового товара оканчивается неудачей. Те же, кто удачно воплотил идею, вступают во второй этап развития – период бурного подъема [12].

Вопросы

1. Почему, по Вашему мнению, Валентайн отказался от финансирования модного биотехнологического бизнеса?
2. Можно ли считать правилом следующее положение: «На первом этапе фирмы-пионеры, берущиеся за трудное и рискованное дело

внедрения или коммерциализации открытия и изобретения, бедны и слабы, нуждаются в поддержке»? Почему?

3. Какие выводы для практической работы российского менеджера в сфере управления рисками можно сделать, используя данный пример? Обоснуйте свои предложения.

4. МЕТОДОЛОГИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Мотивация – волшебное слово для работы с людьми. Многими она понималась неверно, как что-то второстепенное, как метод «рафинированного» обхождения с людьми ради дополнительных результатов производства. Между тем ученые давно доказали, что каждому человеку свойственна определенная мотивационная структура, которая в конкретной ситуации приводит к вполне определенным действиям.

В. Зигерт

Люди работают не только ради денег, и если вы пытаетесь мотивировать людей, деньги не самый эффективный инструмент.

Акио Морита

Рабочим надо создать стимулы, чтобы они хотели хорошо делать свое дело.

Акио Морита

Задание 4.1

Водитель легкового автомобиля игнорировал красный сигнал светофора и совершил наезд на человека с летальным исходом. Объективная сторона указанного преступления трактуется однозначно – грубое нарушение лицом, управляющим транспортным средством, правил дорожного движения, повлекшее за собой смерть человека. Но субъективная сторона данного деяния может быть различной. В данной ситуации можно выделить три основных варианта.

1. Человек, управляющий автомобилем, испытывал чувство личной неприязни к потерпевшему и сознательно совершил на него наезд.

2. Человек, управляющий автомобилем, находился в нетрезвом состоянии и таким образом осознанно создал потенциальную угрозу жизни и здоровью граждан, реализовавшуюся впоследствии в гибели пешехода.

3. Человек, управляющий автомобилем, поругался с женой, сидящей на соседнем сиденье, в результате чего отвлекся и неосознанно совершил наезд на пешехода.

Разумеется, что не во всех трех случаях человек нуждается в перевоспитании. Только в первом и втором случаях он осознанно совершил преступление или осознанно создал условия для его совер-

шения. И хладнокровный убийца, и человек, севший пьяным за руль с последующим совершением преступления, представляют социальную опасность и нуждаются, во-первых, в изоляции от общества, а во-вторых, в перевоспитании.

В третьем случае человек стал жертвой неблагоприятного стечения обстоятельств (совпадение во времени язвительной реплики жены, красного сигнала светофора и появления пешехода на проезжей части). Социальной опасности он не представляет и в перевоспитании не нуждается.

Таким образом, перевоспитание необходимо только в первых двух случаях. Но отсутствие необходимости в перевоспитании не является в данной ситуации основанием для неприменения наказания. Субъективный фактор может повлиять только на степень тяжести наказания, но не отменить его полностью. Следовательно, несмотря на то, что перевоспитание необходимо человеку только в первых двух случаях, наказание неизбежно последует во всех трех. В данном аспекте наказание выступает именно как кара общества за потерю одного из своих членов, а не как фактор перевоспитания.

Кроме того, наказание ограничено во времени, причем указанное ограничение четко определяется основными положениями Уголовного и Уголовно-исполнительного кодексов РФ. Рассуждая с точки зрения элементарной логики и рассматривая наказание как целенаправленный процесс, можно утверждать, что наказание прекращается в момент окончательного достижения его цели. Ведь и любой целенаправленный процесс прекращает свое существование после достижения поставленной цели.

Если бы основной целью наказания являлось перевоспитание осужденного, то для одних граждан его применение было бы вообще нецелесообразным, а для других срок отбывания наказания должен быть гораздо больше установленных законом пределов. Тогда людей, которые совершили преступление по неосторожности, вообще не следует наказывать, так как они не нуждаются в перевоспитании, а людей, умышленно совершивших преступление и не раскаявшихся до окончания срока отбывания наказания, не следует выпускать на свободу, так как основная цель – перевоспитание – не достигнута.

Однако нередки случаи, когда преступники, осужденные за особо тяжкие преступления и даже в колонии продолжающие нарушать закон (хотя бы в виде грубых нарушений режима отбывания наказания), освобождаются по окончании срока лишения свободы, иногда прямо из штрафных изоляторов. Ведь отсутствие признаков рас-

каения или нежелание преступника перевоспитываться не является основанием для продления срока наказания [3].

Вопросы

1. Необходимы ли какие-то меры со стороны организации или в разрешении ситуации должны участвовать только правоохранительные органы. Обоснуйте свой ответ.
2. Какие методы управления рисками, по Вашему мнению, необходимо использовать, если человек, управляющий автомобилем в данном примере — сотрудник организации, совершил наезд в рабочее время при каждом из трех различных вариантов развития событий?
3. Какие методы управления рисками, по Вашему мнению, необходимо использовать, если человек, управляющий автомобилем в данном примере — сотрудник организации, совершил наезд во вне рабочее время при каждом из трех различных вариантов развития событий?
4. Достаточно ли будет применения только юридических методов управления для профилактики рисков в данном примере и нейтрализации их негативных последствий для организации?

Задание 4.2

В результате производственного дефекта автомобиля произошла авария, в которой пострадал владелец и посторонние (третьи) лица. Потерпевшие подали иски с требованием возместить причиненный им вред. Автопроизводитель выплатил компенсацию. Из-за понесенных расходов и утраты репутации стоимость фирмы уменьшилась. С точки зрения предприятия причина данного события (ошибка при изготовлении автомобиля) является внутренней. Опасное событие (причинение вреда) произошло за пределами предприятия, иски поданы со стороны внешних лиц. Но в результате этих внешних событий предприятие понесло убытки [3].

Вопросы

1. Какие виды рисков можно выделить в описываемой ситуации?
2. Какие методы управления способны снизить риск возникновения подобных ситуаций?
3. Какие методы управления рисками способны снизить вероятность наступления негативных последствий в подобных ситуациях для организации?

Задание 4.3

В российской практике бизнеса все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций — установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима.

Этот вид мотивации пока используется редко. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 часов, другой — с 12 до 20 часов. Если Вы справляетесь с работой скорее, Ваше дело — идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными.

Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях.

Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда [11].

Вопросы

1. Какие виды рисков снижаются при установлении для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима?
2. К какому методу управления рисками можно отнести установление гибкого графика трудовой деятельности?
3. Как Вы полагаете, в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?
4. Если бы Вы были руководителем, то каким образом организовали бы процедуру контроля результатов труда сотрудников?
5. Можно ли считать установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима мерой нематериального стимулирования?

Задание 4.4

Риск увеличения безработицы в регионе может рассматриваться как:

- 1) политический, так как зависит от социальной политики, проводимой государством и местными властями;
- 2) рыночный, так как во многом определяется уровнем развития рынка труда и положением предприятий в данном регионе;
- 3) социальный, поскольку зависит от уровня образования, демографической ситуации и настроений населения [3].

Вопросы

1. Существует ли зависимость между отнесением риска и определенной категории и выбором методов управления им?
2. Каким образом риск увеличения безработицы в регионе может отразиться на деятельности организации? Аргументируйте свой ответ.
3. Существует ли возможность управления данным риском со стороны организации?

Задание 4.5

Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном младшим

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями, противостоявшими друг другу в 20-х гг. XX в., когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме *Ford Motor* только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации *General Motors* следующим образом: «... картинка с развесистой клюквой посредине ... Человек вынужден слоняться взад вперед, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принци-

пы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

У Форда было достаточно оснований насмехаться над новомодными идеями Слоуна для фирмы *General Motors*. Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долларов в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. компания *Ford Motor* контролировала 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма *General Motors*, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции *General Motors* приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная *General Motors* располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Последний был несгибаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как *Ford Motor* сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции согласно которым босс командует, а остальные выпол-

няют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма *General Motors* ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стиливых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля *Ford Motor* на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило *General Motors* захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив *Ford Motor* менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте *General Motors*, он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма *Ford Motor* едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачливые времена [9].

Вопросы

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?
2. Какова основная причина поражения Форда?
3. Какие факторы способствовали успеху фирм?
4. Что повлияло на упадок фирмы *Ford Motor*?
5. Какие стили руководства использовали Форд и Слоун?

Задание 4.6

Существуют три основных стиля руководства, отличающихся друг от друга по способу принятия руководителем управленческих решений:

1. Авторитарный (авторитарный) – руководитель принимает решения единолично.

2. Демократичный – решения принимаются коллегиально.

3. Либеральный – минимальное участие руководителя. Группа имеет полную свободу принимать собственные решения.

Устойчивая реальная власть в организации позволяет минимизировать потенциальную возможность возникновения ситуаций риска в ее деятельности.

Авторитарный стиль руководства характеризуется жестким управлением, единоличным принятием руководителем всевозможных решений в коллективе, слабым интересом к работнику как личности,

неприятием неформальных отношений с подчиненными. Концептуальная основа — теория «Х».

Стиль обеспечивает высокую производительность, но не формирует внутренней заинтересованности исполнителей в эффективном труде, предпочтителен при простых видах деятельности, ориентированных на количественные результаты.

Такой стиль отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к снижению инициативы, самоконтроля и ответственности работников, однако может быть эффективным:

— в экстремальных условиях, когда требуются быстрые и решительные действия, а дефицит времени не позволяет проводить совещания и дискуссии;

— когда в силу предшествующих условий и причин в данной организации преобладают анархические настроения, низок уровень исполнительской и трудовой дисциплины, господствует «психология толпы».

Демократический основан на доверии к подчиненным, привлечении их к принятию решений и их выполнению; применим в случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее много новизны и творчества. Демократический руководитель стремится создать нормальный морально-психологический климат в коллективе, чтобы каждый работник мог максимально использовать свой интеллектуальный потенциал. Концептуальная основа — теория «У».

Стиль предпочтителен при сложных видах деятельности, где на первое место выступает качество продукции.

Две формы демократического стиля:

а) *консультативная* — руководитель интересуется мнением подчиненных, советуется с ними, стремится использовать все лучшее, что они предлагают. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства и обычно стараются оказать своему начальнику посильную помощь и поддержку;

б) *партиципативная* предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, привлекают сотрудников к постановке целей и контролю за их исполнением.

Либеральный — руководитель ставит перед подчиненными задачу, создает необходимые организационные условия для их самостоятельной работы, определяет ее правила и задает границы, также обеспечивает сотрудников информацией, поощряет, обучает.

Сам руководитель уходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, эксперта, оценивающего полученные результаты,

и в случае сомнений и разногласий исполнителей принимает самостоятельное решение.

Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых высококлассными специалистами, которые не принимают командования, силового давления, мелочной опеки и т. п.

В передовых фирмах принуждение уступает место убеждению, строгий контроль — доверию, подчинение — сотрудничеству, кооперации, все это особенно важно при создании новшеств [7].

Вопросы

1. Существует ли зависимость между стилем руководства, используемым менеджером, и возникновением ситуаций риска в организации?
2. Какие факторы определяют стиль руководства?

Задание 4.7

Для каждого из рисков, перечисленных в задании 2.10, укажите наиболее эффективный метод управления рисками. Объясните свой выбор.

5. СТРАТЕГИЯ, ПОЛИТИКА И ТАКТИКА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

*Руководство заключается в принятии рискованных решений.
И руководители должны быть специалистами в бизнесе.*

Акио Морита

Главная функция менеджеров — это принятие решений, что требует профессионального знания техники, а также и способности предвидеть будущее направление или тенденции в развитии техники и технологии. Менеджер должен обладать широким кругом общих знаний, касающихся той области, в которой он ведет дело. Это способствует также возникновению шестого чувства, которое порождает знания и опыт, — чутья в своем деле, которое уже не связано со знанием фактов и цифр, и такая интуиция — это дар, присущий только людям.

Акио Морита

Разумеется, менеджер обязан собрать возможно больше информации и прогнозных оценок. Но в какой-то момент приходится довериться интуиции, пойти на риск. Во-первых, потому, что даже правильное решение оборачивается ошибочным, если оно принято слишком поздно. Во-вторых, потому что, как правило, такой вещи, как абсолютная уверенность, не существует.

Ли Якокка

Задание 5.1

Прокомментируйте следующие высказывания:

1. «Рисковать нужно, но не будьте безрассудны».
2. «У Вас больше шансов одержать победу, если станете тщательнее выбирать в каких сражениях участвовать».

Задание 5.2

Опишите существующую стратегию управления рисками отдельного предприятия (источник информации – Интернет, СМИ и др.) [5].

Вопросы

1. Сформулируйте цель работы предприятия на ближайшие 4–5 лет.
2. Оцените возможные перспективы дальнейшего существования предприятия в рамках сложившейся стратегии управления рисками.

3. Какова вероятность изменения стратегии управления рисками предприятия в ближайшие 2–3 года? Почему?

Задание 5.3

Фармацевтическая компания занимается разработкой и производством вакцин. Если будут выявлены многочисленные случаи причинения вреда здоровью при использовании ее вакцины, то даже при наличии материальных и человеческих ресурсов, а также возможности удовлетворения всех исков потерпевших и штрафов со стороны государства, неприятие фирмы-производителя обществом может помешать ей выжить.

Еще более чувствительными к восприятию обществом являются финансовые цели риск-менеджмента. Даже незначительные происшествия на предприятии при неблагоприятном освещении в средствах массовой информации и при появлении слухов могут нарушить его стабильность и помешать продолжению роста [3].

Вопросы

1. Перечислите возможные причины возникновения риска неприятия фирмы-производителя обществом.
2. Каким образом можно минимизировать вероятность появления в средствах массовой информации негативной информации об организации?
3. Почему, по Вашему мнению, финансовые цели риск-менеджмента более чувствительны к восприятию обществом?

Задание 5.4

У руководителя есть возможность принятия нескольких решений, каждое из которых влечет заранее известные расходы. Эти расходы определены и неслучайны, поэтому возможность их возникновения нельзя рассматривать как риск. Но, если в процессе выполнения принятого решения появляются непрогнозируемые дополнительные затраты, то здесь уже можно говорить о существовании риска превышения фактических расходов над запланированными [3].

Вопросы

1. Можно ли назвать принятое решение ошибочным, если при его выполнении появляются непрогнозируемые дополнительные затраты?
2. Какие негативные для организации последствия такого решения возможны в ближайшей и отдаленной перспективе?

Задание 5.5

Для фирмы-производителя реализация риска увеличения цен на импортное сырье может быть вызвана принятием правительством государства решения о повышении ввозных пошлин. Соответствующее постановление правительства подписывается конкретным государственным чиновником, обычно, председателем правительства или премьер-министром. Но причиной реализации данного риска нельзя считать «человеческий фактор», связанный с поступком этого лица. Здесь он действует как уполномоченный представитель социальной системы – государства и принимает решение от лица и в интересах данной системы. Поэтому риски, связанные с решениями и действиями различных должностных лиц, государственных деятелей, представителей власти, относятся к рискам социума [3].

Вопросы

1. Перечислите возможные для фирмы-производителя негативные последствия реализации риска увеличения цен на импортное сырье.
2. Можно ли учесть риски социума при принятии управленческих решений? Каким образом?
3. Каковы специфика и особенности управления рисками социума?

Задание 5.6

Часто у людей возникает вопрос: что такое «разумный риск»? Наиболее удачным является определение К. Татеиси. В работе «Вечный дух предпринимательства» он пишет: «Когда дело доходило до принятия решений, то я лично всегда придерживался «правила 70/30». Скажем, вносится предложение о создании новой отрасли производства: если я на 70 % уверен в успехе дела, то даю свое согласие. Оставшиеся 30 % сомнений станут стимулятором для рассмотрения мер, которые следует принять в случае неудачи. Это и называется «разумным риском». Однако К. Татеиси считает, что в некоторых случаях

«правило 70/30» ограничивает свободу действия предпринимателей и иногда разумнее использовать «правило 30/70» [13].

Вопросы

1. Почему, по Вашему мнению, К. Гатеиси в сфере управления рисками использовал «правило 70/30», а не принцип Парето?
2. В каких случаях, по Вашему мнению, разумнее использовать «правило 30/70»? Обоснуйте свой ответ.

Задание 5.7

Командующий войсками из-за отсутствия данных разведки вынужден принимать решение, не зная расположения войск противника, т. е. он находится в состоянии неопределенности. Место дислокации войск противника – один из неопределенных факторов, влияющих на результат операции. Но войска противника занимают вполне конкретные, неслучайные (для их командования) позиции. Таким образом, данный фактор является неслучайным (нестохастическим), хотя и неопределенным [3].

Вопросы

1. Отсутствие достоверной информации о месте дислокации войск противника негативно влияет на принятие тактических или стратегических решений? Обоснуйте свой ответ.
2. Каким образом наличие неопределенных факторов влияет на тактическое управление рисками и стратегию управления рисками организации?
3. Назовите особенности принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

Задание 5.8

История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией *Ford Motor*, он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно

уволен владельцем предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании *Chrysler* возглавить ее. Финансово-экономическое положение компании было катастрофическим, *Chrysler* по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: компаниям *General Motors* и *Ford Motor*.

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело.

Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль.

Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в один доллар вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось, и компания *Chrysler* вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке [11].

Вопросы

1. На какой результат рассчитывал Ли Якокка, устанавливая себе символическую заработную плату?
2. Какие риски сопровождали данное решение Ли Якокки?
3. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе оплаты труда в один доллар:
 - красивый жест,
 - недостаточно продуманное решение;
 - хорошо просчитанный шаг менеджера?Аргументируйте свой ответ.

6. ВНЕШНИЕ РИСКИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ИМИ

Больше всех рискует тот, кто не рискует.

И. А. Бунин

Задание 6.1

Инвестиционный риск – это риск потери инвестируемого капитала и ожидаемого дохода, его снижения.

Приведем в качестве примера экспертные оценки инвестиционных рисков в России по 10-балльной шкале:

- экспроприации – 3;
- национализации – 0;
- политической нестабильности – 9;
- вмешательства государства – 10;
- негативных настроений против частного сектора – 7;
- нестабильности рынка труда – 2;
- организованной преступности – 10;
- неконвертируемости национальной валюты – 8;
- регулирования цен – 3;
- неблагоприятных тенденций в развитии экономики – 10;
- возникновения задолженности – 10;
- высокой инфляции – 10;
- неправильного выбора объекта инвестирования – 5–6;
- изменения процентных ставок – 9–10;
- неполадок в компьютерной сети – 5–10;
- выбора неподходящего времени – 6–8;
- законодательных изменений – 6–10.

В результате общий риск на все вложения составит 7–10, в то время как в США риски оцениваются 1–3,7 [8].

Вопросы

1. Назовите и проранжируйте 5 самых высокорисковых факторов, которые, по Вашему мнению, наиболее актуальны для современной российской экономики с точки зрения российских и зарубежных инвесторов. Аргументируйте свой ответ.

2. Почему, по Вашему мнению, общий риск на все вложения в России значительно превосходит аналогичный показатель для США? Обоснуйте свой ответ.

Задание 6.2

На финансовом рынке в определенные периоды повышается так называемая волатильность¹ курсов ценных бумаг или индексов. При этом ожидаемое (среднее) значение данных показателей может оставаться прежним, но увеличивается вероятность больших отклонений в ту или иную сторону. В результате риск инвестора становится выше, чем в период с меньшей волатильностью [13].

Вопросы

1. В каких случаях обязательно необходимо учитывать волатильность курсов ценных бумаг?
2. Каким образом волатильность курсов ценных бумаг влияет на величину риска инвестора?

Задание 6.3

Толпа разбушевавшихся манифестантов подожгла магазин. Причина пожара — действия внешних сил. Но само событие, причиняющее вред (пожар), происходит внутри объекта, т. е. по отношению к объекту (магазину) опасное событие (пожар) можно считать внутренним фактором [3].

Вопросы

1. Можно ли предсказать вероятность поджога магазина толпой разбушевавшихся манифестантов?
2. Каким образом собственник магазина может снизить вероятность возникновения пожара?
3. Каким образом собственник магазина может минимизировать возможный ущерб от пожара?

¹**Волатильность** (*англ.* изменчивость) — статистический финансовый показатель, характеризующий изменчивость цены.

Задание 6.4

Для людей, проживающих рядом с химическим заводом, он является источником опасности, поскольку авария на заводе может оказать отрицательное влияние на их здоровье и имущество [3].

Вопросы

1. Каким образом люди могут повлиять на работу завода? Почему?
2. Каким образом руководство предприятия может снизить риски негативного влияния общественности на деятельность завода?
3. Каковы особенности управления данными внешними рисками?

Задание 6.5

Для владельца офисного здания риски, связанные с деятельностью арендаторов, могут рассматриваться как внешние. Хотя арендуемые помещения «физически» находятся внутри здания, поведение арендаторов, как правило, не поддается достаточному контролю, что порождает неопределенность и риски [3].

Вопросы

1. Может ли владелец офисного здания полностью контролировать деятельность арендаторов?
2. Какие риски для владельца офисного здания несет деятельность арендаторов?
3. Каким образом владелец офисного здания может снизить риски, связанные с деятельностью арендаторов?

Задание 6.6

Риск – это, по сути, обратная сторона свободы предпринимательства. Предпринимательства без риска не бывает, и наибольшую прибыль, как правило, приносят операции с повышенным риском.

Уровень криминогенных рисков в первую очередь зависит от степени криминализации региона, на территории которого организация осуществляет свою деятельность [13].

Вопросы

1. Необходимо ли, по Вашему мнению, учитывать криминогенные риски при принятии управленческих решений? Обоснуйте свой ответ.
2. Каким образом, по Вашему мнению, можно минимизировать криминогенный риск?

Задание 6.7

Фирмы то и дело сталкиваются с определенной дилеммой. Если они не будут внедрять новшества, они погибнут. Если они начнут внедрять новшества, которые окажутся неудачными, они также погибнут. Если мы будем исходить из того, что только 20 % новаций в сфере товаров массового потребления (и, возможно, около 40 % новаций в сфере производственных товаров) оказывается удачными, шансы на успех представляются весьма призрачными.

Тем не менее, нововведения представляются куда более безопасным способом существования, нежели бездействие. Главное — осуществовать их лучше конкурентов. Инновации и творческий подход могут стать залогом *дееспособности* компании, примером чего могут служить *3M, Sony, Casio, Lexus, Braun* и *Honda*. Интерактивный процесс разработки новых товаров стал для них постоянной реальностью: производители, торговые агенты и потребитель участвуют в разработке, модернизации, адаптации и улучшении продукции.

Процесс инновации может быть представлен как совокупность разработки и проверки идеи, разработки и проверки концепций, анализа возможностей производства, разработки и проверки опытного образца, пробного маркетинга и организации серийного производства. Компания должна овладеть всеми навыками, необходимыми для реализации этих составляющих. Помимо прочего, роль лидера в сфере инноваций должна исполняться достаточно опытным специалистом.

Гэри Хеймел утверждает, что инновации могут стать такой же *стратегической характеристикой*, какой для некоторых компаний является дисциплина. Новшества невозможно реализовать двухдневным «мозговым штурмом». Основой успеха здесь является создание внутри фирмы трех своеобразных рынков: *рынка идей, рынка капитала и рынка талантов*. Компания должна всячески поощрять новые идеи, иметь особый фонд для реализации самых перспективных из них и привлекать талантливых работников, способных внедрить

их. Все участники этого процесса должны получать за свою деятельность достойное вознаграждение.

Инновации не ограничиваются новыми товарами или услугами. Они предполагают также создание новых коммерческих предприятий и совершенствование процессов, так или иначе связанных с их деятельностью. *Nestle* торгует своим кофе в бакалейных магазинах, *Starbucks* же придумал совершенно иной способ его розничной продажи. *Barnes & Noble* создала абсолютно новую концепцию книжного магазина, *Amazon* создала прекрасную систему для их онлайн-продажи. Все перечисленные ниже компании могут быть отнесены к числу подобных новаторов: *Club Med*, *CNN*, *Dell Computers*, *Disney*, *Domino's Pizza*, *Federal Express*, *IKEA*, *McDonald's*, *Watchmaker Swatch*, *Wal-Mart*.

Компания должна стремиться к непрерывному совершенствованию и периодическим инновациям. Никто не сомневается в важности непрерывного совершенствования, однако еще большее значение могут иметь периодические инновации. Последние могут дать явные конкурентные преимущества, пусть они и сопряжены с большими издержками и значительным риском. Риск этот может объясняться несколькими причинами: технология непрерывно совершенствуется, существуют конкурирующие технологии, рынок не получил точного определения, отсутствует нормальная инфраструктура доставки продукции, затруднено планирование отдельных этапов проекта. Исследование рынка здесь особенно не поможет. Периодические инновации могут негативно сказаться на практических результатах работы не только в кратковременной, но и в долгосрочной перспективе. Любой производственный процесс допускает совершенствование, прерывистые же инновации обычно не способствуют его оптимизации.

Откуда же компании могут черпать новые идеи товара? Специалист по маркетингу скажет, что их источником являются потребности клиента. Да, этот ответ вполне допустим, однако следует иметь в виду, что подобные идеи обычно не носят революционного характера. Потребитель, ни за что не сказал бы Вам, что ему хочется получить персональный компьютер, «*Palm*», «*Walkman*», беспроводной телефон или цифровую камеру. Акио Морита, бывший исполнительный директор компании *Sony*, говорил: «Можно было не тратить время на изучение рынка. Публика не осознает нынешних технических возможностей. Нам же они ведомы».

Помимо потребителей и исследователей существует масса других возможных источников идей. Они могут приходиться отовсюду. Любая фирма является потенциальным кладом идей, если только компа-

ния не пренебрегает их стимулированием и не оставляет их без внимания. Имеет смысл учредить особую должность *менеджера идей*, с которым и взаимодействовали бы их авторы: торговые агенты, дистрибьюторы, поставщики и сотрудники. Менеджер идей должен собрать комитет, который занялся бы отбором лучших идей и вознаграждением их авторов. К примеру, в *Data Corporation* считают, что каждый работник должен вносить ежемесячно по два своих предложения, направленных на совершенствование продаж и закупок, снижение энергозатрат, оптимизацию транспортных операций.

Реализовать незначительные изменения несложно. Существенные же изменения всегда трудны. Скажем, Вы можете попытаться снизить себестоимость не на 10, а на 50 % или увеличить производительность не на 10 %, а в 10 раз. Для этого всем участникам производственного процесса придется в корне пересмотреть выполнявшиеся ими прежде операции.

Каждое предприятие должно оценить свой *инновационный индекс*. Он служит для определения доли продаж товаров, возраст которых не превышает трех лет. Ни одна компания не сможет выжить, если этот индекс будет равен нулю. Традиционный бизнес окажется в очень сложном положении, если его инновационный индекс окажется менее 20 %. Для предприятий, занимающихся производством и продажей модной одежды, этот индекс должен составлять 100 %. Девиз: «Инновации – лучшая защита от вымирания» [6].

Вопросы

1. Назовите причины, по которым девиз: «Инновации – лучшая защита от вымирания» стал руководством к действию для всех современных организаций.
2. Каким, по Вашему мнению, на сегодняшний день должен быть инновационный индекс организации для обеспечения ей устойчивых конкурентных преимуществ?
3. Каким образом можно минимизировать инновационный риск?

Задание 6.8

Американский специалист в области управления Питер Дракер утверждал, что успех предпринимательства зависит от постоянного поиска идей для осуществления изменений внутреннего и внешнего характера.

Однако положительный эффект в инновационной деятельности не всегда достижим, поскольку нововведения являются специфическим продуктом. Эта специфика заключается в неопределенности, возникающей при практическом использовании новшества, особенно при выводе на рынок продуктовых нововведений. Так, около 90 % инноваций не воспринимаются рынком, поскольку существует масса факторов, влияющих на эффективность продвижения нововведения и затрудняющих прогнозирование масштабов его распространения.

В 1950 г. фирма *Sony* выпустила ленточный магнитофон — техническое устройство с превосходными эксплуатационными характеристиками. По прогнозам специалистов, покупатели должны были завалить фирму заказами. «Мы глубоко заблуждались, — говорил впоследствии Акио Морита, основатель и президент фирмы *Sony*. — Это было совсем не то, о чем думали люди, как о самом необходимом. Мы не могли его продать».

Таким образом, инновационная деятельность является областью высоких рисков. По этой причине внедрению новой наукоемкой продукции на рынок должна предшествовать правильно организованная рекламная кампания, в процессе которой потребитель информируется о характеристиках новинки. Информационное обеспечение инновационных процессов считается основным элементом внедрения и масштабного распространения новшеств [4].

Вопросы

1. Какие факторы влияют на эффективность продвижения нововведения и затрудняют прогнозирование масштабов его распространения?
2. Какие ошибки, по Вашему мнению, были допущены руководством фирмы *Sony*?
3. Какие факторы не были учтены при внедрении на рынок новой наукоемкой продукции?

Задание 6.9

Риски, с которыми сталкиваются инновационные коллективы, также существенно выше по сравнению с прочими бизнес-процессами. Инновации связаны не только со специфическими рисками неудачи на всех стадиях разработки инновационных проектов — это собственно инновационные риски. Они увеличивают инвестиционные и технологические риски. В ряде случаев критическим мо-

ментом является коммерческий риск, тем более разрушительный, что к моменту вывода на рынок новшества затраты на разработку и реальные инвестиции достигают величины, близкой к максимальной.

Проблема при этом часто может заключаться не в самом продукте, а в ошибочном его позиционировании и сегментировании рынка, в сетях сбыта и продвижении, в неудачной маркетинговой стратегии.

Яркий пример подобной неудачи – вывод на рынок в начале 1970-х годов мини-компьютеров одним из инновационных лидеров, фирмой *Xerox* («Ксерокс»). Десятилетие спустя компьютер завоевал (уже без *Xerox*) мировые рынки, но в 1972 году *Xerox*, воспользовавшись для продвижения нового продукта традиционными сетями, потерпел сокрушительное фиаско. Вся партия (около 1,5 тыс. штук) была роздана сотрудникам [1].

Вопросы

1. Какие факторы, по Вашему мнению, послужили причиной неудачи фирмы *Xerox*?
2. Какова цена допущенных ошибок и их последствия для фирмы?
3. Можно ли было снизить риск неудачи фирмы *Xerox*?

Задание 6.10

Уровень инвестиционной привлекательности страны, определяемый мировым экономическим форумом, оценивается индексом глобальной конкуренции. Среди 104 стран Россия занимала следующие места:

- по индексу роста конкуренции – 70;
- технологическому индексу – 67;
- индексу макроэкономической среды – 56;
- индексу развития общественных институтов – 89.

Россия имеет индекс развивающейся страны, т. е. страны со средним уровнем риска [10].

Вопросы

1. Как оценка уровня инвестиционной привлекательности страны влияет на приток в нее инвестиций?
2. Насколько привлекательна Россия для иностранных инвесторов?
3. Следует ли учитывать индекс глобальной конкуренции при определении уровня инвестиционных рисков?

7. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННИМИ РИСКАМИ

*Как бы Вы ни были хороши или удачливы
и как бы Вы ни были ловки или умны,
Ваше дело и его судьба находятся в руках тех людей,
которых Вы нанимаете.*
Акио Морита

*Цель, пожалуй, самая беспокойная и насущная категория
управления (и вообще – бытия). Пониманию целеполагания очень мешают
всякие очевидности и иллюзии. Они прикрывают тревожную суть
этой работы. Между тем многие дисфункции и патологии организаций
восходят истоками к качеству их целей.*
А. И. Пригожин

*Информация, передаваемая в пределах организации с большой
скоростью, в процессе передачи будет искажаться.*
Дакворт

*Конфликт – это столкновение, он возникает там,
где сталкиваются различные желания, различные альтернативы и принятие
решения затруднено. Конфликты возникают там, где сталкиваются
различные школы, различные манеры поведения, их может питать и желание
получить что-то, не подкрепленное соответствующими возможностями.*
Каждый конфликт имеет свою структуру.
В. Зигерт

Известно, что многоначалие – источник множества конфликтов.
А. Файоль

Задание 7.1

Прокомментируйте следующее высказывание: «Выйдите из привычной зоны комфорта. Заставьте себя попробовать нечто новое в Вашем деле прямо здесь и сейчас. Ради успеха надо рисковать».

Задание 7.2

Проводя деление между физическими и поведенческими рисками, необходимо помнить, что человек — это единое целое и все его составляющие взаимозависимы. Душевные переживания могут вызывать соматические расстройства, а некоторые заболевания могут повлиять на его психику.

Отдельные случаи реализации риска «человеческого фактора» трудно классифицировать. Поэтому при отборе кандидатов на работу, где последствия реализации подобных рисков очень опасны (летчики, авиадиспетчеры, операторы ядерных энергетических установок и т. д.), проводятся и медицинские, и психологические обследования.

Например, авария произошла из-за того, что оператор не выполнил определенные действия. Он мог:

- 1) сделать это осознанно, посчитав их необязательными и решив, что ничего неприятного не произойдет;
- 2) забыть их сделать. В свою очередь подобная забывчивость могла оказаться следствием особенностей его характера (рассеянности), что относится к немотивированному поведению, или быть вызвана расстройством работы головного мозга. А это уже относится к физическим рискам.

К сожалению, часто истинную причину невыполнения оператором необходимых действий установить не удастся из-за умышленного или неосознанного сокрытия им правды или из-за его гибели в результате вызванной им аварии [3].

Вопросы

1. Каким образом можно снизить риски организации, связанные с человеческим фактором?
2. Можно ли учесть аспекты индивидуального поведения работника и снизить возможный ущерб для организации? Каким образом?

Задание 7.3

Риск поломки компьютера с точки зрения пользователя может быть по-разному классифицирован в зависимости от причин:

- 1) поломка из-за ошибки пользователя — человеческий фактор;
- 2) поломка из-за дефекта изготовления микросхемы или неправильной сборки — с точки зрения пользователя, это технический риск, в причинах которого пользователь не разбирается и не обязан разбираться.

Однако если взять не пользователя, а сборщика, то здесь уже риск дефектов элементной базы по-прежнему можно считать техническим, а ошибки при сборке уже должны рассматриваться как человеческие или социальные, так как фирма-сборщик является социально-экономической системой.

Риск ответственности за выпуск некачественной продукции зависит от обстановки, в которой она производится, в том числе от условий работы сборщиков. Такие характеристики рабочего места, как захламленность, уровень освещенности и шума, можно определить, только увидев его. Поэтому когда имеются нарекания потребителей (в предельном случае – претензии и судебные иски) относительно качества продукции, помимо изучения документов требуется инспекция места сборки [3].

Вопросы

1. Какие действия руководства могут способствовать снижению количества некачественной продукции, выпускаемой организацией?
2. Можно ли организации уменьшить риск ответственности за выпуск некачественной продукции? Каким образом?

Задание 7.4

Вот что в свое время говорил Генри Форд старший – основатель знаменитой компании *Ford Motor*:

Не следует ставить на первый план финансовый успех. Постоянная забота о деньгах влечет за собой боязнь неудачи. Эта боязнь тормозит дело, вызывает страх перед конкурентами, заставляет опасаться изменения методов производства, страшиться каждого шага, вносящего новшества в положение дел. В конечном счете, путь к успеху открыт тому, кто, прежде всего, думает об упорном труде, о наилучшем исполнении своей работы.

Если Вы требуете от кого-то, чтобы он отдал свое время и энергию для дела, то позаботьтесь о том, чтобы он не испытывал финансовых затруднений. Это окупается. Наши прибыли доказывают, что высокие ставки работников являются самым выгодным деловым принципом.

Когда прибыль «вынимается» из покупателя или из рабочих, это свидетельствует о дурном ведении дела. Не стоит ухудшать продукт и обирать публику, берегитесь понижать заработную плату. Источник прибыли – более искусное управление.

Шевелите мозгами – мозгами и еще раз мозгами!

Неудачи возникают в результате страха, покоя, изнеженности и беспечности. Устранение страха создает уверенность и изобилие. Встаньте и вооружитесь, а милостыню пусть просят слабые [11]!

Вопросы

1. Со всеми ли положениями Генри Форда старшего Вы согласны?
2. Все ли положения актуальны для современного российского бизнеса?
3. Какие риски можно снизить, реализуя на практике вышеприведенные рекомендации Генри Форда старшего?

Задание 7.5

Перечислите риски, которые несут в себе следующие типичные организационные решения:

1. Наем заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
2. Формулировка мастером дневного задания для рабочих.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Согласие руководителя принять выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Определение годового задания для ассистента профессора.
8. Принятие начальником решения на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами [8].

Задание 7.6

Приведите примеры принятия нестандартных решений из сферы экономики, ведения военных действий и др. [8].

Вопросы

1. Какие риски сопровождали данные решения?
2. Почему данные решения были реализованы, несмотря на высокую степень риска?

Задание 7.7

Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру немалых нервов, организации — убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся вовремя их распознать и делать соответствующие выводы. Признаки конфликтов, как правило, одни и те же:

— дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается «не в ходу»;

— сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами;

— во время разговоров сотрудников большое внимание уделяется негативным фактам. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем.

Каждый из этих признаков — серьезныйстораживающий сигнал, но уладить конфликт еще не поздно. Для этого придется чуть-чуть изменить принятый Вами режим работы. Например, распределять задания не «тет-а-тет», а на общем собрании, ввести в практику открытый обмен мнениями, регулярное совместное подведение итогов.

Иногда и руководитель, сам того не замечая, может спровоцировать конфликт. Поэтому прежде чем начинать действовать, проанализируйте собственное поведение. Помните: Вам в качестве руководителя недопустимо:

— скрывать какую-либо деловую информацию от своих подчиненных;

— показывать особое расположение к кому-либо из сотрудников;

— безропотно отдавать людей «на растерзание» вышестоящему начальству;

— недооценивать профессионализм своих коллег [11].

Вопросы

1. Что должен делать менеджер для того, чтобы в коллективе не возникло конфликтных ситуаций?
2. Если уж конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?
3. Как бы Вы действовали на месте менеджера при разрешении конфликта? Обоснуйте свой ответ.
4. Каким образом можно снизить вероятность возникновения конфликтов в организации?

Задание 7.8

Стресс и пути его преодоления

Стресс – состояние повышенного напряжения организма, вызываемое каким-либо раздражителем.

Стресс, во-первых, представляет собой особое нервное состояние индивида, порожденное тем, что окружающая действительность в его восприятии существенно отличается от ожиданий. Это вызывает неприятные ощущения, затянувшееся переживание которых (воспоминание и переосмысление, продолженное в воображении²) и становится причиной нервно-психических расстройств.

Во-вторых, стресс – это психологический процесс приспособления организма к такому состоянию, направленный на его самосохранение.

Различают несколько видов стресса:

1. *Физиологический*, вызываемый излишними физическими нагрузками.
2. *Психологический*, обусловленный сложными отношениями с окружающими.
3. *Информационный*, связанный с избытком, недостатком или бессистемностью жизненно важной информации.
4. *Управленческий*, обусловленный ответственностью за последствия принимаемых решений, особенно в условиях недостатка времени.
5. *Эмоциональный*, проявляющийся в ситуациях угрозы, опасности, неожиданной радости.

²**Воображение** – способность построения субъектом наглядных образов и моделей на основе преобразования представлений о ранее не воспринимающихся предметах и явлениях.

Основными источниками стрессовых ситуаций принято считать:

1. Особенности трудового процесса (плохая организация, повышенная ответственность, однообразие, монотонность, недогрузки и перегрузки, отсутствие необходимых перерывов, психологическая напряженность, хронический недостаток времени и т. п.).

2. Положение индивида в организации (высокое обычно связано со значительными нервными и физическими перегрузками; низкое — с малой престижностью, плохими условиями труда, невозможностью реализовать себя, отсутствием должного уважения и поддержки окружающих, неудовлетворительной заработной платой).

3. Служебные конфликты, неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе, плохие отношения с руководством (например, стресс может возникнуть, когда индивид не получает от последнего того, что необходимо, по его мнению, для работы).

4. Трудности согласования служебных и семейных обязанностей.

5. Неспособность сотрудника самостоятельно справиться с возникающими проблемами.

6. Неспособность контролировать себя, свои эмоции.

7. Неблагоприятные бытовые условия.

Во многих случаях имеет место одновременное действие нескольких этих факторов.

Толчок стрессу дает какое-то из ряда вон выходящее событие, которое субъект начинает внутренне оценивать. Если последствия предполагаются негативными, возникает стресс, который в своем развитии проходит три стадии:

1. *Стадия напряжения* — появляется ощущение опасности, осознание травмирующих факторов при невозможности их устранения, чувство безысходности, тревога и депрессия.

2. *Стадия сопротивления* — возникает неадекватное эмоциональное реагирование (черствость, равнодушие, экономия эмоций не только на работе, но и дома, упрощение способов исполнения профессиональных обязанностей).

3. *Стадия истощения* — появляется ощущение эмоциональной отстраненности, неспособности сопереживать, помогать, работа в автоматическом режиме, безразличие во всем, полная или частичная утрата интереса к людям, ненависть, презрение, болезненные ощущения в организме, бессонница, страх, боли в сердце.

В период стресса организм находится в состоянии мобилизации всех своих сил для сопротивления, которое продолжается, пока сила действия стресса не превышает возможностей организма сопротивляться, после чего наступает истощение сил.

В краткосрочном периоде считается более эффективным дать выход эмоциям (гневу, тревоге, потери уверенности в себе); в долгосрочном – решить проблему. На выбор действий влияют личные качества, ситуация, имеющиеся ресурсы, реальная возможность что-то сделать, поддержка со стороны окружающих.

Если преодоление ситуации окажется быстрым и успешным, ее негативные последствия будут незначительны, при неудаче, наоборот, наступает болезнь, а порой и смерть. Обычно люди, уверенные в своих силах и имеющие способности изменить положение дел, лучше справляются с неприятностями.

Для управления стрессом необходимо тщательно проанализировать ситуацию, выявить факторы, его порождающие, и определить, какие из них поддаются воздействию.

Затем происходит первичное вмешательство – перепроектирование работ (обогащение их содержания, сокращение объема, должностная ротация, улучшение условий труда).

Если это не помогает, возникает нужда во вторичном вмешательстве с целью повышения способностей индивида самостоятельно справиться с причинами стресса (например, с помощью тренингов, самовнушения).

Наконец, в острых случаях, или когда первичное и вторичное вмешательство оказались безуспешными, наступает необходимость третичного вмешательства врачей или консультантов-психологов [7].

Вопросы

1. Что должен делать руководитель для снижения всех возможных видов стресса у подчиненных?
2. Какие виды риска несут основные источники стрессовых ситуаций?

8. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Вся жизнь — управление рисками, а не исключение рисков.

Уолтер Ристон

Не дай Вам бог жить в эпоху перемен.

Конфуций

*Кто ищет одних лишь верных прибылей, навряд ли станет
очень богат; а кто вкладывает все имущество
в рискованные предприятия, зачастую разоряется и впадает в нищету;
поэтому надлежит сочетать риск с известным обеспечением
на случай убытков.*

Фрэнсис Бэкон

Задание 8.1

Прокомментируйте следующее высказывание: «Как ни парадоксально, но играть безопасно весьма рискованно, поскольку так Вы упускаете вознаграждение, которое могли бы получить, подготовившись и отважившись рискнуть, ведь самый большой риск предполагает наивысшую награду».

Задание 8.2

Система риск-менеджмента призвана не только снизить чувствительность предприятия к ударам рыночной экономики и минимизировать их финансовые последствия, но и повысить конкурентоспособность предприятия на рынке [10].

Вопросы

1. Каким образом система риск-менеджмента может снизить чувствительность предприятия к ударам рыночной экономики и минимизировать их финансовые последствия?
2. Благодаря чему система управления рисками может повысить конкурентоспособность предприятия на рынке?

Задание 8.3

Понимание того, что считать «критическим ухудшением», зависит от целей, которые стоят перед системой риск-менеджмента на этапе после реализации риска. Если цель заключается только в том, чтобы выжить, то критическим будет считаться такое отношение, которое не позволит компании продолжить свою деятельность, несмотря на сохранение необходимых материальных и финансовых ресурсов [3].

Вопросы

1. Какие цели могут стоять перед системой риск-менеджмента на этапе после реализации риска?
2. Можно ли считать перспективу банкротства «критическим ухудшением»?

Задание 8.4

Риск, как и лежащая в его основе неопределенность, подразумевает возможность наступления различных по последствиям исходов, каждый из которых вероятен в большей или меньшей степени. С математической точки зрения это может быть описано (и далее измерено) с использованием случайных величин (СВ). Существуют дискретные и непрерывные случайные величины. Дискретными называют такие СВ, которые могут принимать только конечное или счетное множество значений. Непрерывные СВ могут принимать любые значения из некоторого замкнутого или открытого (в том числе бесконечного) интервала.

В самом простом случае, когда существует конечное множество исходов, каждый из которых имеет фиксированные (неслучайные) последствия, риск может быть описан с помощью одной дискретной случайной величины.

Например, риск убытков от хищения автомобиля в течение некоторого периода времени для собственника может быть описан дискретной случайной величиной, имеющей два исхода с фиксированными последствиями (рис. 1):

- 1) «хищение не произошло», последствия равны нулю;
- 2) «хищение произошло», последствия равны стоимости автомобиля.

Для обоих исходов последствия принимают заранее известные неслучайные значения [3].

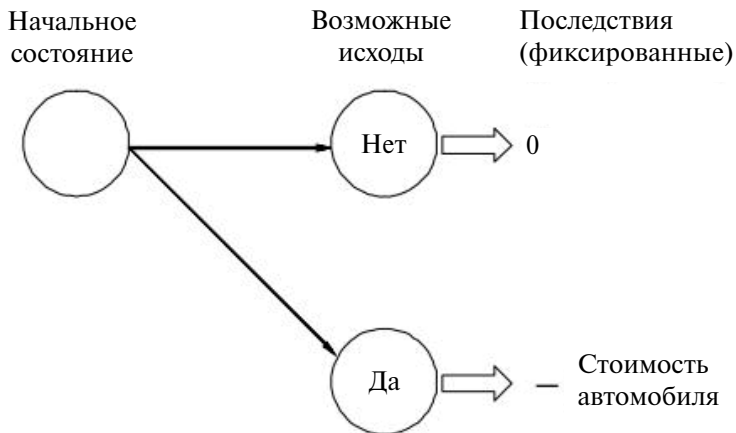


Рис. 1. Пример дискретной модели риска хищения автомобиля

Вопросы

1. Все ли возможные исходы из существующего множества необходимо рассматривать при управлении рисками?
2. Каким образом можно учитывать при финансировании риска возможность наступления различных по последствиям исходов, которые принимают заранее известные неслучайные значения?

Задание 8.5

Когда риск связан с изменением показателя, который может принять любое значение на некотором интервале, можно достаточно просто моделировать риск, описав данный показатель с помощью непрерывной случайной величины, распределенной на указанном интервале.

Дискретные или непрерывные модели могут комбинироваться при описании конкретной рискованной ситуации. Например, если в дискретной модели последствия всех или отдельных исходов могут принимать множество значений непредвиденным для субъекта способом, то они должны описываться непрерывной случайной величиной.

Например, в результате дорожно-транспортного происшествия (ДТП) автомобиль может получить различные повреждения, убытки от которых могут достичь его стоимости (или даже превысить ее). Однако такие тяжелые последствия маловероятны. Предсказать за-

ранее, какие именно повреждения получит автомобиль и каков будет ущерб, нельзя. Поэтому риск убытков от повреждения автомобиля в ДТП в отдельной поездке может быть описан с помощью двух случайных величин (рис. 2):

1) дискретной, характеризующей возможность наступления ДТП и имеющей два исхода («ДТП не произошло» и «ДТП произошло»);

2) непрерывной, описывающей размер ущерба (последствия) в случае его наступления.

При этом убытки (последствия) от исхода «ДТП не произошло» неслучайны и равны нулю.

В зависимости от особенностей описываемого (моделируемого) риска, целей исследования и требуемой подробности одну и ту же ситуацию неопределенности можно представлять как в виде дискретной, так и в виде непрерывной модели, а также в виде их комбинации [3].

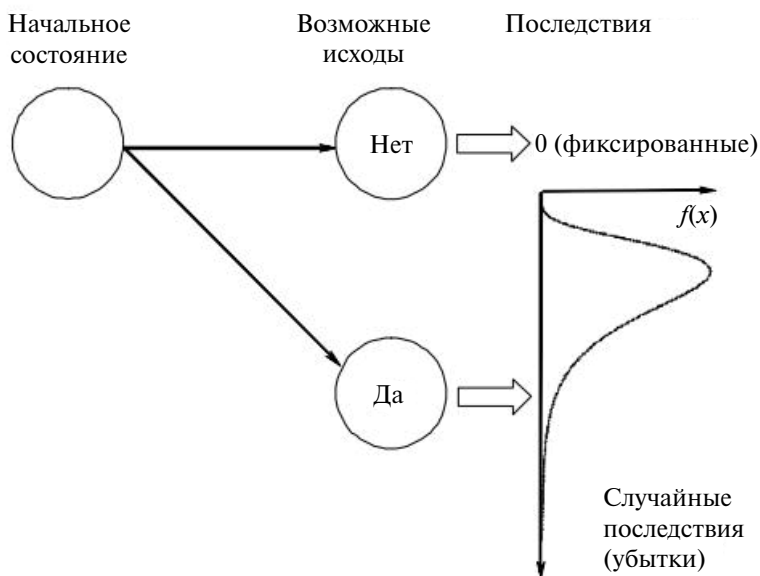


Рис. 2. Пример комбинированной дискретно-непрерывной модели риска повреждения автомобиля в ДТП

Вопросы

1. Назовите особенности моделирования риска.
2. Охарактеризуйте основные виды моделей, используемых при описании риска.
3. Влияет ли выбор вида модели описания риска на дальнейшие мероприятия по управлению им?

Задание 8.6

Риск хищения имущества на предприятии в течение года можно количественно описать с использованием:

1) дискретной модели, использующей дискретную случайную величину (СВ), которая может принимать два («краж не было» – «кража(и) были») или более значений («краж не было» – «была 1 кража» – «было 2 кражи» и т. д.);

2) непрерывной модели, при которой риск описывается непрерывной СВ «убытки от краж за год»;

3) комбинации указанных моделей, сочетающей, например, использование дискретной СВ «количество краж в течение года» и непрерывной СВ «размер убытка от одной кражи».

В любом случае, когда риск описывается с использованием случайных величин (дискретных или непрерывных), необходимо знать их распределение (его вид и значения параметров распределения) или хотя бы численные характеристики этих величин (прежде всего, математическое ожидание, дисперсию или среднеквадратическое отклонение). Тогда можно говорить о том, что риск измерен (количественно оценен). В результате изучения различных случайных процессов для некоторых случайных величин, используемых при моделировании рисков, подобраны наиболее удачно описывающие их виды распределения.

Полная информация о распределении описывающей риск случайной величины, безусловно, очень полезна. Однако для простого сравнения рисков часто достаточно знать только две характеристики: математическое ожидание и численную характеристику разброса значений относительно него (дисперсию или среднеквадратическое отклонение (СКО)) [3].

Вопросы

1. Достаточно ли дискретной модели для оценки последствий реализации риска?

2. Какую дополнительную информацию дают непрерывные модели по сравнению с дискретными?

Задание 8.7

Разрабатывается новый уникальный технический объект. Статистики по отказам для него, естественно, нет. В этом случае можно составить принципиальную схему функционирования объекта. На ее основе вывести аналитическую формулу для расчета вероятности отказа через вероятности отказа на каждом этапе (звене). Оценивать вероятность отказа отдельных звеньев, как правило, легче, так как некоторые используются в других объектах и для них есть статистика, для некоторых — можно оценить по аналогии или экспертным путем. В результате расчета по общей аналитической формуле получают оценку вероятности отказа для сложного объекта в целом [3].

В отличие от статистического метода, где объект рассматривается как «черный ящик», в приведенном примере изучается структура объекта и влияние каждого его элемента на вероятность реализации риска. При использовании подобных теоретических методов полученное абсолютное значение вероятности может быть неточно, так как оно зависит от правильности определения вероятности отказа всех звеньев. Если модель адекватна, то хорошо учитывается влияние изменения схемы (структуры) объекта. Поэтому теоретико-вероятностные методы лучше работают при сравнении надежности различных схем, чем при абсолютной оценке степени их безопасности [3].

Вопросы

1. С какой целью осуществляют оценку вероятности отказа для сложного технического объекта?
2. Какие методы количественной оценки рисков наиболее приемлемы при исследовании нового уникального технического объекта?

Задание 8.8

Дискретные или непрерывные модели могут комбинироваться при описании конкретной рискованной ситуации. Например, если в дискретной модели последствия всех или отдельных исходов могут прини-

мать множество значений непредвиденным для субъекта способом, то они должны описываться непрерывной случайной величиной.

Инвестор, купивший акции конкретного эмитента по определенной цене, предполагает, что в будущем возможны отклонения курса этих акций как в большую, так и в меньшую сторону по отношению к цене покупки. Отклонения в меньшую сторону являются неблагоприятными, что и составляет риск инвестора. Он может быть описан с помощью непрерывной случайной величины, характеризующей его потери или выгоду (т. е. последствия) в зависимости от цены акции. Последствия могут принимать любые значения в интервале от «минус цена покупки» до «плюс бесконечность». Однако если брать достаточно короткий период прогнозирования, то курс акций, скорее всего, не уйдет далеко от ожидаемого значения, хотя такие отклонения все-таки возможны [3].

Вопросы

1. Какие модели (дискретные или непрерывные), по Вашему мнению, наиболее точно описывают риск инвестора?
2. Каким образом имидж и результаты деятельности конкретного эмитента влияют на величину риска инвестора?
3. Какие характеристики эмитента необходимо учесть при моделировании риска инвестора?

Задание 8.9

При оценке риска в предпринимательской деятельности часто неблагоприятным считают исход, когда прибыль оказывается меньше запланированной. Планирование осуществляется исходя из обоснованных ожиданий, что деятельность будет проходить в неких «нормальных» условиях. Если предприятие не получит прибыль, т. е. его состояние не ухудшится, а останется прежним, то такое состояние все равно будет оцениваться как нежелательное.

Необходимо понимать, что в индетерминированном мире нельзя объективно установить состояние, в котором гарантированно окажется объект, даже если предположить, что на него не будут действовать различные неопределенные факторы. Можно только с некоторой долей уверенности говорить о наиболее обоснованном, ожидаемом целевом состоянии, которое принял бы объект, если бы все шло «как обычно», без внезапных непредвиденных событий. Причем прогнозирование этого состояния является в значительной степени субъективным, также как и сама шкала оценок [3].

Вопросы

1. Необходимо ли, по Вашему мнению, при оценке риска в предпринимательской деятельности учитывать возможные форс-мажорные факторы?
2. Каким образом можно снизить субъективизм при планировании деятельности?

Задание 8.10

Одно и то же событие может по-разному оцениваться разными субъектами. Например, пожар на фабрике будет неблагоприятным событием для ее владельцев и сотрудников. Для конкурентов такое событие может оказаться, наоборот, выгодным. Людям, проживающим в другой области или стране, это событие будет, скорее всего, вообще безразлично. Таким образом, понятие риск применительно к пожару на фабрике в данном случае может быть использовано только по отношению к владельцам и сотрудникам фабрики [3].

Вопросы

1. Существует ли зависимость между вероятностью реализации риска применительно к неблагоприятному событию и его оценкой разными субъектами?
2. Каким образом оценку возможного неблагоприятного события разными субъектами можно учитывать в системе управления рисками?

Задание 8.11

В результате пожара погибла картина старинного мастера. Это произведение искусства для человечества в целом бесценно и последствия его утраты не могут быть адекватно выражены в деньгах. Однако картина была застрахована на определенную сумму, и для страховой компании риск ее уничтожения может рассматриваться как экономический, поскольку его реализация влечет за собой денежную страховую выплату [3].

Вопросы

1. Какие виды риска необходимо страховать? Аргументируйте свой ответ.

2. Все ли последствия реализации риска могут быть адекватно выражены в денежной сумме?
3. Всегда ли страховая сумма, определяемая страховой компанией, сопоставима с реальными потерями при наступлении страхового случая?

Задание 8.12

Диагностика при выявлении рисков применяется для анализа влияния факторов риска на размер риска, а также величины и частоты риска на величину транспортных издержек или иных измерителей транспортной деятельности.

Например, на транспорте с 1997 г. в качестве основы принят универсальный инструмент для снижения риска, получивший название «формализованная оценка безопасности» (ФОБ).

ФОБ – это рациональный и систематический подход к выявлению и оценке рисков на транспорте там, где они наиболее высоки, а его цель – снизить величину риска и оценить расходы и выгоды от решений, направленных на снижение этих рисков [10].

Вопросы

1. Существуют ли другие инструменты для диагностики, выявления и снижения риска на транспорте, кроме ФОБ?
2. Существуют ли специфика управления рисками в транспортной отрасли в отличие от других отраслей?

Задание 8.13

Ответьте на следующие вопросы:

1. В чем заключается главный недостаток создания резервного фонда в организации? Какие проблемы может вызвать создание такого фонда?
2. Для организаций какого типа эффективно создание кэптивных страховых компаний? В чем их назначение?
3. В каких случаях государственные или муниципальные органы могут покрывать ущерб компании?
4. Можно ли рассматривать спонсорство как один из основных способов софинансирования рисков? Обоснуйте свое мнение.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Афонин И. В.* Инновационный менеджмент : учеб. пособие. – М. : Гардарики, 2005. – 224 с.
2. *Балдин К. В., Воробьев С. Н.* Риск-менеджмент : учеб. пособие. – М. : Гардарики, 2005. – 285 с.
3. *Богоявленский С. Б.* Управление риском в социально-экономических системах : учеб. пособие. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 147 с.
4. *Василевская И. В.* Инновационный менеджмент : учеб. пособие. – 2-е изд. – М. : РИОР, 2005. – 96 с.
5. *Гарина Е. П.* Антикризисное управление : учеб. / Е. П. Гарина, О. В. Медведева, Е. В. Шпилевская. – Ростов н/Д : Феникс, 2011. – 345 с.
6. *Котлер Ф.* Маркетинг от А до Я / Пер. с англ. Под ред. Т. Р. Тэор. – СПб. : Нева, 2003. – 224 с.
7. *Куликова Е. А.* Менеджмент : учеб. пособие. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2012. – 293, [1] с.
8. *Курс менеджмента* : учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. Д. Д. Вачугова. – Ростов н/Д : Изд-во Феникс, 2003. – 512 с.
9. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – 3-е изд. : Пер. с англ. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 672 с.
10. *Покровский А. К.* Риск-менеджмент на предприятиях промышленности и транспорта : учеб. пособие. – М. : КНОРУС, 2011. – 160 с.
11. *Сборник ситуационных задач*, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». – М. : Финансы и статистика, 2001. – 192 с.
12. *Фатхутдинов Р. А.* Инновационный менеджмент : учеб. – 6-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 448 с.
13. *Фомичев А. Н.* Риск-менеджмент : учеб. – 2-е изд. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2009. – 376 с.

Учебное издание

Куликова Елена Александровна

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум для студентов,
обучающихся в магистратуре по направлениям
190600.68 – Эксплуатация транспортно-
технологических машин и комплексов,
190700.68 – Технология транспортных процессов

Редактор *С. В. Пилюгина*
Верстка *Н. А. Журавлевой*

Подписано в печать 09.04.2014. Формат 60 x 84/16.
Усл. печ. л. 3,7. Тираж 40 экз. Заказ 79.

Издательство УрГУПС
620034, Екатеринбург, ул. Колмогорова, 66