

Анализ риска и неопределенности при принятии управленческого решения фирмой

Выполнила: Семенова Дарья Андреевна
Группа 326(м)-21

Содержание

1. Понятие риска и неопределенности
2. Анализ рисков
3. Риск-менеджмент
4. Организация процесса управления риском и снижением неопределенностей
5. Теория принятия решений в условиях риска и неопределенности
6. Степень риска и значения коэффициентов риска

1. Понятие риска и неопределенности

Риск — это возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества. Это историческая и экономическая категория.



Таким образом, принятие решений в условиях риска означает выбор варианта решения в условиях, когда каждое действие приводит к одному из множества возможных частных исходов, причем каждый исход имеет вычисляемую или экспертно определяемую вероятность появления.

1. Понятие риска и неопределенности

Как историческая категория риск представляет собой осознанную человеком возможную опасность. Это свидетельствует о том, что риск исторически связан со всем ходом общественного развития. Как экономическая категория риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти.

В случае совершения такого события возможны три экономических результата:

- ✓ отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток)
- ✓ нулевой
- ✓ положительный (выигрыш, выгода, прибыль)

1. Понятие риска и неопределенности

Неопределенность — это неполнота или недостоверность информации об условиях реализации решения, наличие фактора случайности или противодействия.

Таким образом, принятие решения в условиях неопределенности означает **выбор варианта** решения, когда одно или несколько действий имеют своим следствием **множество частных исходов**, но их **вероятности совершенно не известны** или не имеют смысла.

1. Понятие риска и неопределенности

Источниками неопределенности ожидаемых условий в развитии предприятия могут служить:

- поведение конкурентов,
- персонала организации,
- технические и технологические процессы
- изменения конъюнктурного характера.

При этом условия могут подразделяться на **социально-политические, административно-законодательные, производственные, коммерческие, финансовые.**

Таким образом, условиями, создающими неопределенность, являются воздействия факторов внешней к внутренней среды организации.



1. Понятие риска и неопределенности

Сущность **неопределенности** проявляется в том, что при наличии неограниченного количества состояний объективных условий **оценка вероятности** наступления каждого из этих состояний **невозможна из-за отсутствия способов оценки.**

Критерий выбора решений в этих обстоятельствах определяется склонностями и субъективными оценками лица, принимающего решение.



Задача сводится к уменьшению неопределенности путем сведения ее к условиям риска.

1. Понятие риска и неопределенности

Определенную роль при этом играет постановка таких вопросов:

- 1. Насколько велика существующая неопределенность?**
- 2. Что следует сделать, чтобы ее уменьшить?**
- 3. Каковы затраты на ее уменьшение?**
- 4. Какова степень неопределенности в ходе осуществления некоторого курса?**

2. Анализ рисков

При принятии управленческих решений в условиях неопределенности и риска необходимо проводить **анализ рисков**.

Последний подразделяется на два взаимно дополняющих друг друга вида:

качественный, главная задача которого состоит в определении факторов риска и обстоятельств, приводящих к рисковым ситуациям

количественный, позволяющий вычислить величину отдельных рисков и риска проекта в целом.

2. Анализ рисков

Исследование риска целесообразно проводить в следующей последовательности:

1. Выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на конкретный вид риска

2. Анализ выявленных факторов

3. Оценка конкретного вида риска с финансовых позиций, определяющая либо финансовую состоятельность проекта, либо его экономическую целесообразность

4. Установка допустимого уровня риска

5. Анализ отдельных операций по выбранному уровню риска

6. Разработка мероприятий по снижению риска при принятии управленческого решения

2. Анализ рисков

При принятии управленческих решений требуется оценить **степень риска** и определить его величину. **Степень риска** - это вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба от него.



Риск предпринимателя количественно характеризуется субъективной оценкой вероятной (т.е. ожидаемой), величины максимального и минимального дохода (убытка) от данного вложения капитала. При этом, чем больше диапазон между максимальными минимальным доходом (убытком) при равной вероятности их получения, тем выше степень риска.

2. Анализ рисков

При анализе риска в процессе принятия решений используются **принципы**, предложенные американским экспертом Б. Берммером:

1

Ущерб от риска независимы друг от друга

2

Ущерб по одному направлению из "портфеля рисков" не обязательно увеличивает вероятность ущерба по другому

Максимально возможный ущерб не должен превышать финансовых возможностей участника

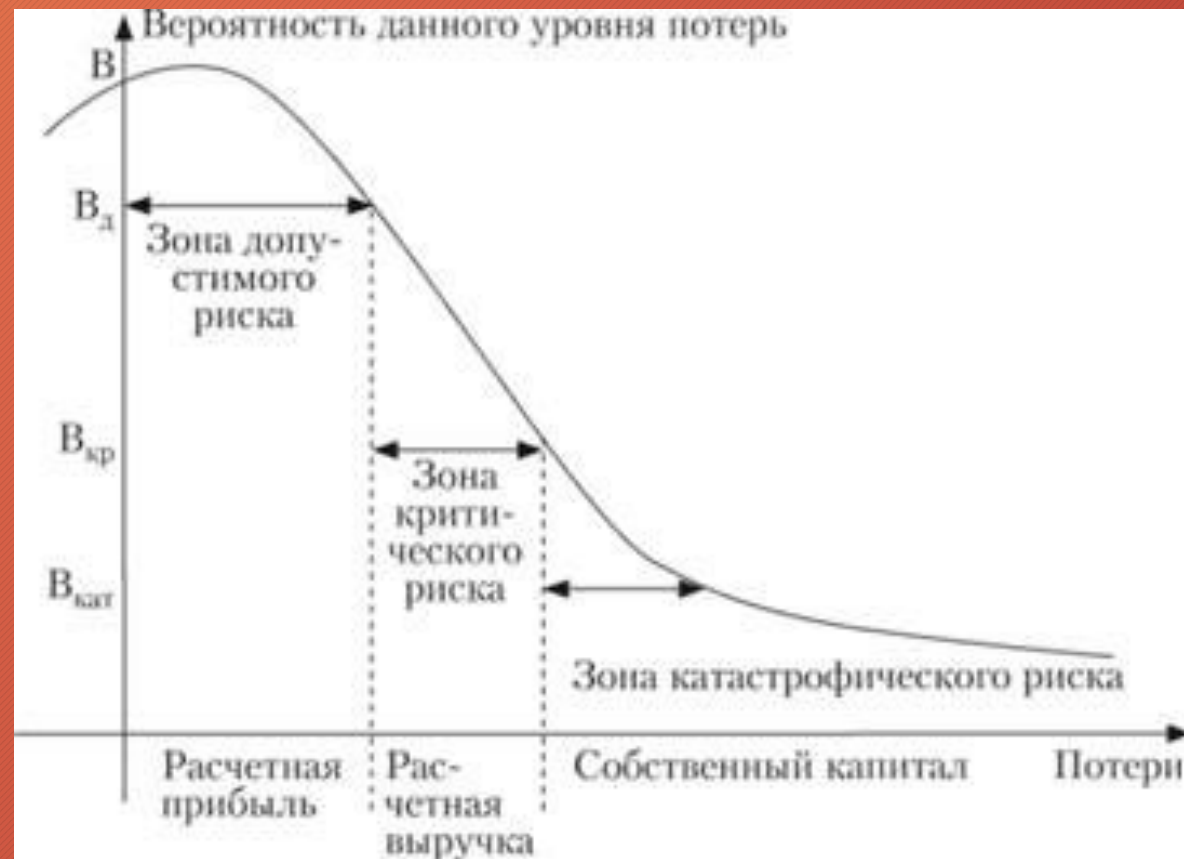
3

2. Анализ рисков

Для оценки приемлемости риска выделяются определенные его зоны в зависимости от ожидаемой величины потерь. Областью риска называется некоторая зона общих потерь рынка, в границах которой потери не превышают предельного значения установленного уровня риска.

← Выигрыш →	← Потери →		
Безрисковая зона	Зона допустимого риска	Зона критического риска	Зона катастрофического риска

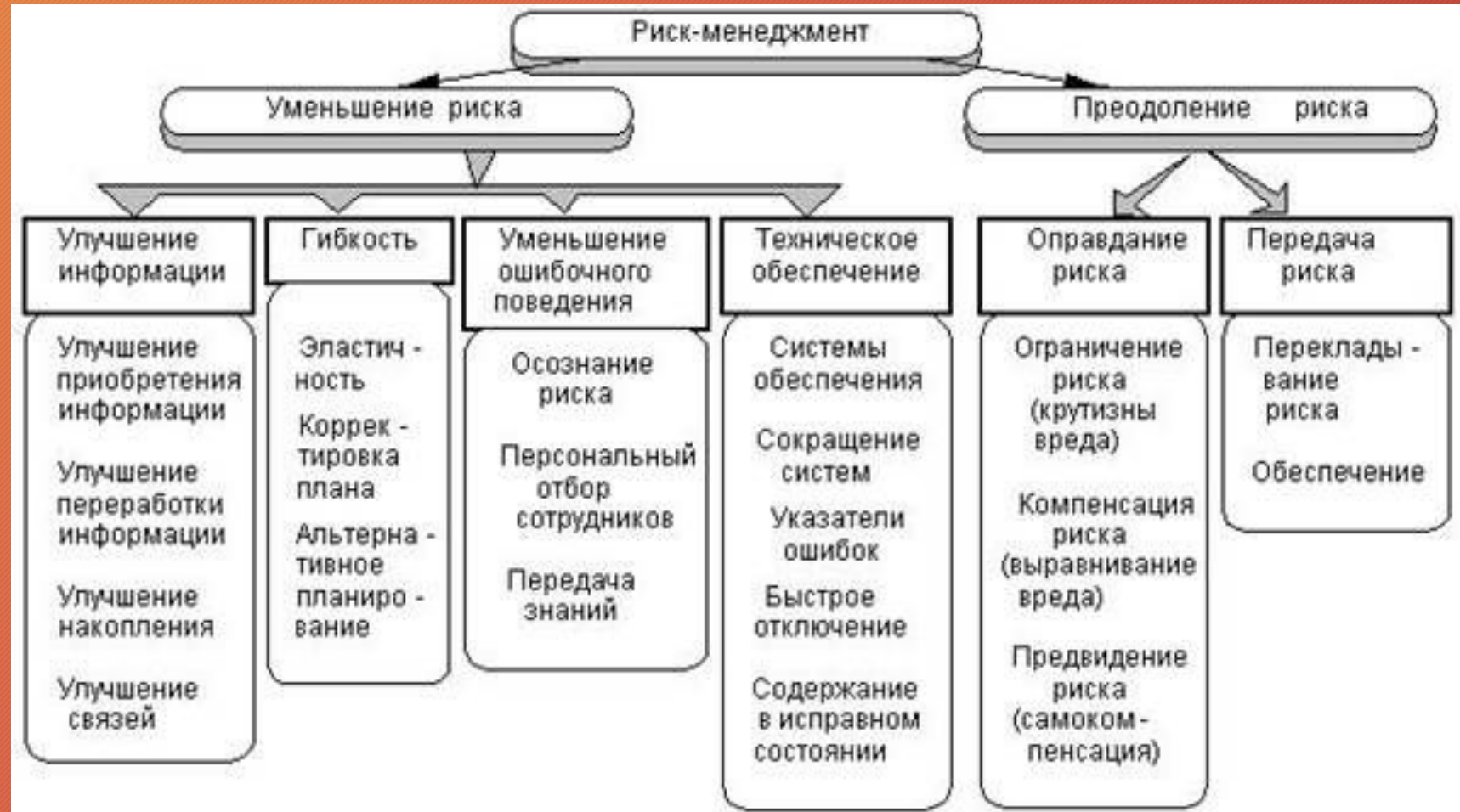
Схема зон риска



Кривая вероятности уровня потерь по зонам риска

3. Риск-менеджмент

Вопросами теории управления риском занимается **риск-менеджмент**, т.е. специальная форма предпринимательской деятельности, которую осуществляют профессиональные институты специалистов, страховые компании, финансовые менеджеры.



3. Риск-менеджмент

Основные приемы риск-менеджмента при принятии управленческих решений:

избежание риска - уклонения от мероприятия, связанного с риском;

удержание риска - оставление риска за инвестором (предполагая покрытие возможных убытков за счет резервных средств инвестора);

передача риска - передача ответственности за риск, например, страховой компании;

снижение степени риска - уменьшение вероятности потерь и сокращение ожидаемого их объема.

3. Риск-менеджмент

Наиболее распространённые приемы для **снижения степени риска:**



1. диверсификация
2. получение дополнительной информации о ситуации принятия решения
3. лимитирование за счет установления предельных сумм расходов, продажи, кредита
4. самострахование за счет создания натуральных и денежных резервных (страховых) фондов

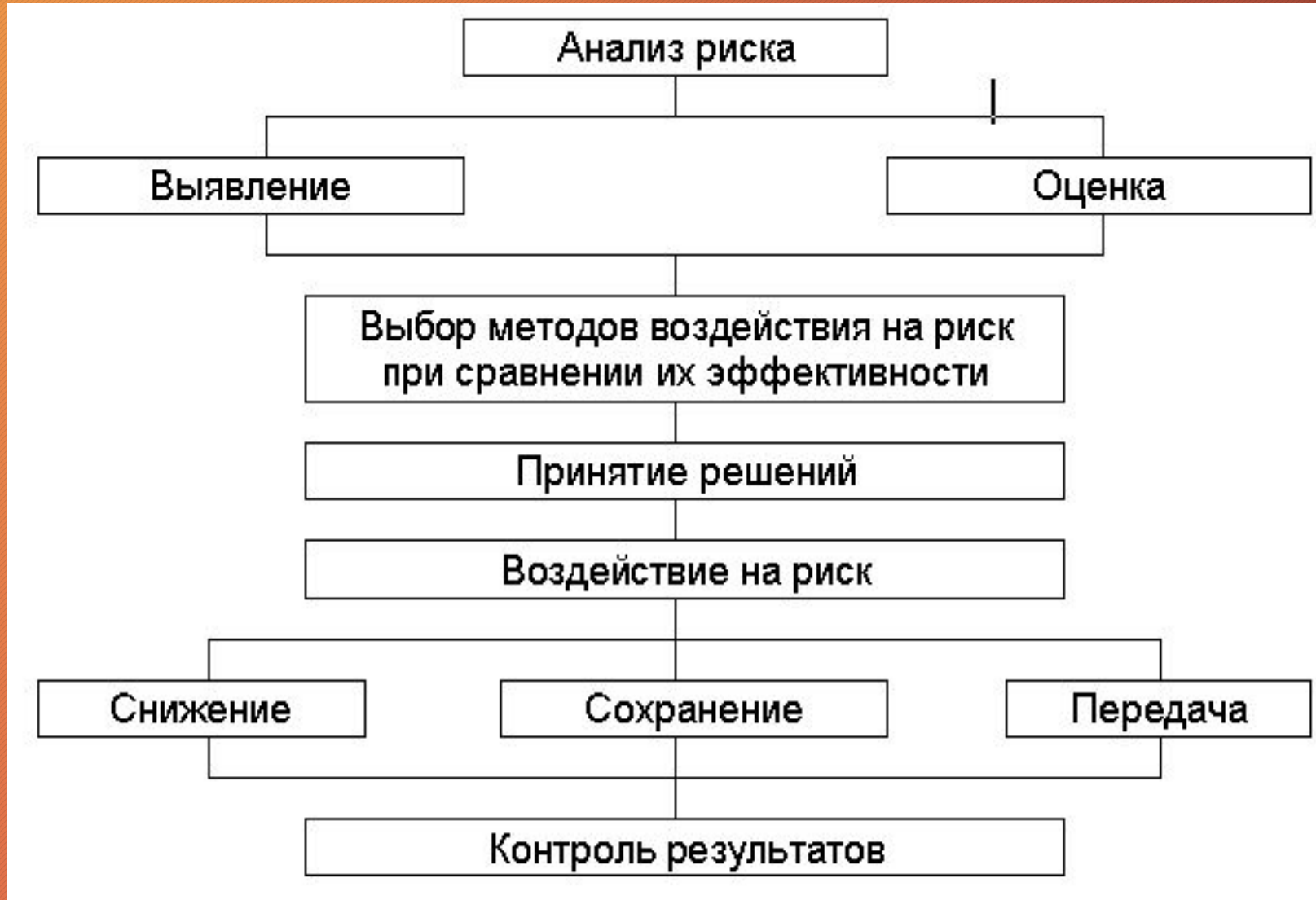
3. Риск-менеджмент

Одно из главных правил управленческой деятельности гласит: не избегать риска, а предвидеть его, стремясь снизить до возможно более низкого уровня. Это требует грамотного управления рисками, т.е. своевременного предвидения, заблаговременного выявления неопределенностей и их последствий на деятельность организации для разработки и реализации управленческих решений по их уменьшению.

Для анализа риска прежде всего требуется быстрая и достоверная информация. В условиях более жесткой конкуренции, вызванной глобализацией рынков, победу будут одерживать не крупные предприятия над малыми, а динамичные над медленно реагирующими на изменение обстановки.

4. Организация процесса управления риском и снижением неопределенностей

Схема управления рисками →



4. Организация процесса управления риском и снижением неопределенностей

Для того чтобы выявить, оценить риск и принять соответствующее решение по его снижению, необходимо собрать исходную информацию об объекте - **носителе риска**.

Основные методы получения исходной информации об исследуемых объектах:

1. **стандартизированный опросный лист;**
2. **рассмотрение и анализ первичных документов отчетности;**
3. **анализ данных ежеквартальных и годовых финансовых отчетов**
4. **составление и анализ диаграммы организационной структуры;**
5. **составление и анализ карт технологических процессов;**
6. **инспекционные посещения;**
7. **консультации специалистов;**

4. Организация процесса управления риском и снижением неопределенностей

Для учета факторов неопределенности и риска при оценке эффективности проекта используется вся имеющаяся информация об условиях его реализации, в том числе и не выражающаяся в форме каких-либо вероятностных законов распределения.

При этом могут использоваться следующие **три метода** (в порядке повышения точности):



проверка
устойчивости



корректировка параметров
проекта и экономических
нормативов



формализованное
описание
неопределенности

4. Организация процесса управления риском и снижением неопределенностей

К типичным признакам рискованных ситуаций относятся:

- величина потенциального ущерба (или выигрыша);
- вероятность наступления последствий принятого решения (неизбежные потери не являются риском);
- альтернативность выбора (рисковать или не рисковать);
- неопределенность условий: чем она выше, тем больше риск;
- возможность управления риском (совершение действий уменьшающих или увеличивающих величину или вероятность ущерба);
- надежда на успех.

5. Теория принятия решений в условиях риска и неопределенности

В зависимости от степени неизвестности предстоящего поведения исходных параметров принятия решений различают **условия риска**, в которых вероятность наступления отдельных событий, влияющих на конечный результат, может быть установлена с той или иной степенью точности, и **условия неопределенности**, в которых из-за отсутствия необходимой информации такая вероятность не может быть установлена.

Теория принятия решений в условиях риска и неопределенности основывается на следующих

исходных положениях:

1. Объект принятия решения четко детерминирован и по нему известны основные из возможных факторов риска. В финансовом менеджменте такими объектами выступают отдельная финансовая операция, конкретный вид ценных бумаг, группа взаимоисключающих реальных инвестиционных проектов и т.п.

5. Теория принятия решений в условиях риска и неопределенности

2. По объекту принятия решения избран показатель, который наилучшим образом характеризует эффективность этого решения.

По краткосрочным финансовым операциям таким показателем избирается обычно сумма или уровень чистой прибыли, а по долгосрочным – чистый приведенный доход или внутренняя ставка доходности.



3. По объекту принятия решения избран показатель, характеризующий уровень его риска. Финансовый риск характеризуется обычно степенью возможного отклонения ожидаемого показателя эффективности (чистой прибыли, чистого приведенного дохода и т.п.) от средней или ожидаемой его величины.

5. Теория принятия решений в условиях риска и неопределенности

4. Имеется конечное количество альтернатив принятия решения (конечное количество альтернативных реальных инвестиционных проектов, конкретных ценных бумаг, способов осуществления определенной финансовой операции и т.п.)

5. Имеется конечное число ситуаций развития события под влиянием изменения факторов риска. В финансовом менеджменте каждая из таких ситуаций характеризует одно из возможных предстоящих состояний внешней финансовой среды под влиянием изменений отдельных факторов риска. Число таких ситуаций в процессе принятия решений должно быть детерминировано в диапазоне от крайне благоприятных (наиболее оптимистическая ситуация) до крайне неблагоприятных (наиболее пессимистическая ситуация).



5. Теория принятия решений в условиях риска и неопределенности

6. По каждому сочетанию альтернатив принятия решений и ситуаций развития события может быть определен конечный показатель эффективности решения (конкретное значение суммы чистой прибыли, чистого приведенного дохода и т.п., соответствующее данному сочетанию).

7. По каждой из рассматриваемой ситуации возможна или невозможна оценка вероятности ее реализации. Возможность осуществления оценки вероятности разделяет всю систему принимаемых рискованных решений на ранее рассмотренные условия их обоснования («условия риска» или «условия неопределенности»)

8. Выбор решения осуществляется по наилучшей из рассматриваемых альтернатив

6. Степень риска и значения коэффициентов риска

По степени допустимости в выборе вариантов управленческого решения и его реализации различают следующие риски:



• **критический** - потерю выручки (полной стоимости проданного товара);



• **недопустимый** (катастрофический) - гибель организации из-за утраты имущества и банкротства



• **допустимый** (минимальный и повышенный), который влечет за собой потерю прибыли;

Источником возникновения рисков при принятии решения могут быть и **психологические особенности руководителя**, которые в отношении к риску могут проявляться в диапазоне от перестраховки (риск бездействия) до авантюризма (действия за пределами оправданного риска).

6. Степень риска и значения коэффициентов риска

Степень (коэффициент) риска - это размер наиболее вероятного ущерба, который может понести организация в результате того или иного действия. В практике разработки, принятия и реализации рискованных решений придерживаются шкалы допустимого риска, отражающей вид риска и величину связанных с ним потерь.

Значения коэффициента рисков

Вид риска	Коэффициент риска, %
Незначительный	До 5
Малый	5-10
Средний	11-20
Повышенный	21-30
Азартный	Свыше 30

6. Степень риска и значения коэффициентов риска

С учетом сложившейся практики при принятии большинства управленческих решений исходят из "среднего" уровня риска в пределах 20%, хотя в экстраординарных хозяйственных ситуациях выбор линии поведения руководителя относительно риска может быть и иным.



6. Степень риска и значения коэффициентов риска

Разработка мероприятий по снижению управленческих рисков и определение их эффективности производится в последовательности следующих операций:

- 1) выделение риска наиболее важного для данного инвестиционного проекта;
- 2) определение перерасхода средств с учетом вероятности и опасности рискового события;
- 3) определение перечня возможных мероприятий, направленных на уменьшение вероятности и опасности рискового события;
- 4) определение дополнительных затрат на реализацию предложенных мероприятий;
- 5) сопоставление требуемых затрат на реализацию предложенных мероприятий с возможным перерасходом средств вследствие наступления рискового события;
- 6) принятие решения об осуществлении или об отказе от противорисковых мероприятий;
- 7) сопоставление вероятности и последствий рисковых событий с затратами на мероприятия по их снижению для следующего по важности риска

Спасибо за внимание!