

**ФГБОУ ВПО БАШКИРСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**



**Стратегии  
предпринимателя в  
условиях риска.**

**Кротов К.А**  
**Группа ЭБ 41-16**

В процессе принятия управленческого решения в любой сфере деятельности перед руководителем предприятия стоит задача выбора только одного решения, которое бы отвечало его требованиям. Для этого ему необходимо проанализировать все возможные варианты решения и их последствия. Оценка предпринимательского риска и достоверность расчетов зависят от опыта руководителя и от ситуации, в которой принимается решение. Если решение принимается в условиях определенности, то он точно знает результат каждого из вариантов решения. Например, какова будет доходность предпринимателя по депозиту, размещенному на небольшой срок. Как правило, руководителю приходится принимать решения в условиях неопределенности. Например, ни один из хозяйствующих субъектов заранее не знает, какое решение примут остальные, а потому оценить будущее результаты весьма затруднительно.

Можно выделить несколько вариантов стратегии предпринимателя, связанных с принятием решения в условиях неопределенности.

Первый вариант — избегание риска. Фактически это предполагает стагнацию бизнеса, так как проблематичным представляется получение прибыли как основной цели предпринимательства. Действительно, казалось бы, логичное предпринимательское решение — отказ от действий, связанных с риском из-за опасений в случае неблагоприятных последствий потерпеть неудачу, — в принципе невозможно в условиях расширенного производства.



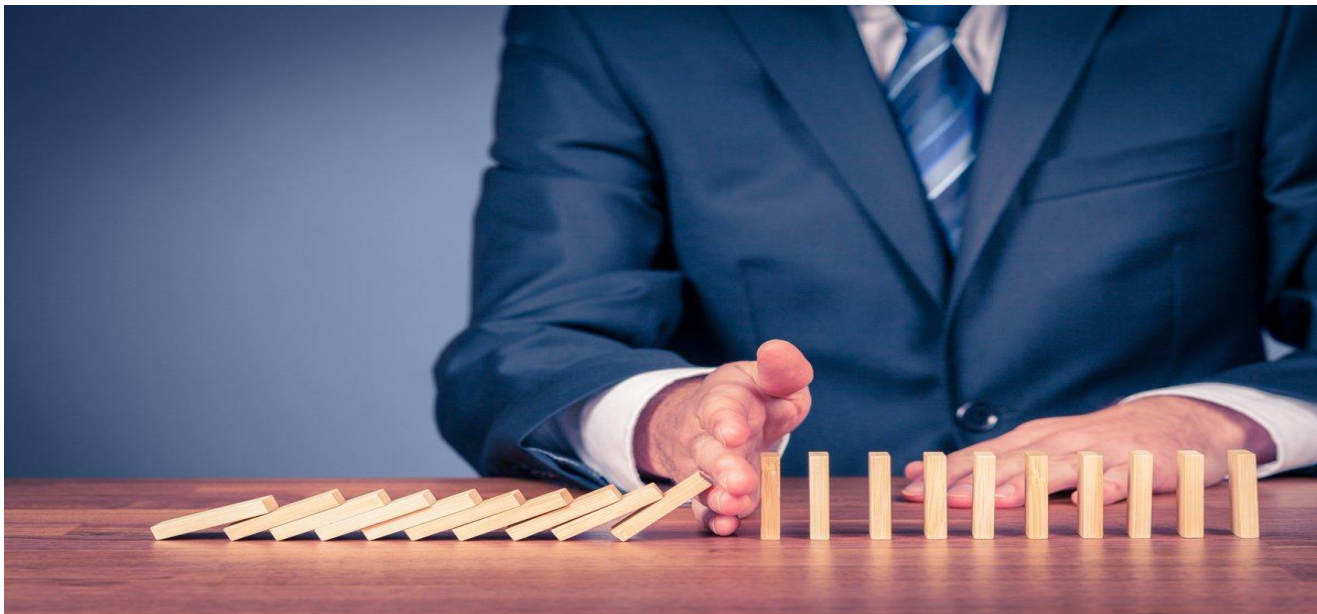
## Можно выделить несколько вариантов стратегии предпринимателя, связанных с принятием решения в условиях неопределенности

Второй вариант – принятие риска – предполагает, что предприниматель сознательно идет на риск. Данный вариант также не представляется оптимальным в силу того, что вероятный конечный результат – отрицательная прибыль – не соотносится с целью бизнеса.



Можно выделить несколько вариантов стратегии предпринимателя, связанных с принятием решения в условиях неопределенности.

Третий вариант — управление риском, т.е. его выявление и оценка, разработка и внедрение мер по его минимизации. Пожалуй, это наименее редко в осознанном виде применяемая сегодня российскими предпринимателями стратегия поведения в бизнесе. Управление рисками требует дополнительных знаний в области теории фирмы, страхового дела, системного анализа, анализ хозяйственной деятельности предприятия и т.д. Деятельность предпринимателя в этой области направлена на защиту своей фирмы от рисков, угрожающих ее прибыльности, и способствует решению основной задачи предпринимательства — в зависимости от ситуации выбрать из нескольких проектов оптимальный, учитывая при этом, что чем выше ожидаемая прибыль проекта, тем выше риск. Качественное управление риском повышает шансы предпринимателя добиться успеха в долгосрочной перспективе, значительно уменьшает опасность ухудшения финансового положения.



## Процесс управления рисками

Управление рисками – специфическая область, направленная на защиту своего предприятия от действия рисков, угрожающих его прибыльности, и способствующая решению основной задачи – в зависимости от ситуации выбрать из нескольких вариантов функционирования рациональный, учитывая при этом, что чем прибыльнее вариант, тем выше степень риска для предприятия.

Управление риском как система состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления).

В системе управления риском объектом управления являются риск, рискованные вложения капитала, экономические отношения между хозяйствующими подразделениями в процессе реализации риска.

Субъектом управления в системе управления риском является специальная группа людей (руководитель, финансовый менеджер, менеджер по риску и другие), которая посредством различных приемов и способов управления осуществляет целенаправленное воздействие на объект управления.



Управление риском повышает шансы предприятия добиться успеха в долгосрочной перспективе, значительно уменьшает опасность ухудшения его финансового положения.

Процесс управления предпринимательским риском включает в себя:

§ выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на конкретный вид риска;

§ анализ выявленных факторов;

§ оценку конкретного вида риска;

§ определение допустимого уровня риска;

§ анализ отдельных операций по выбранному уровню риска;

§ разработку мероприятий по снижению риска;

§ реализацию мероприятий и оценку результатов.



Главной задачей научного управления рисками любого предприятия является оценка степени допустимости и оправданности того или иного риска и принятие немедленного практического решения, направленного или на использование рискованных ситуаций, или на выработку системы мер, снижающих возможность появления потерь предприятия от проведения той или иной операции. Наиболее важные решения, с принятием которых сталкивается лицо, принимающее решение, определяются тем, какой уровень предпринимательского риска приемлем для предприятия, и как снизить действие рисков и возможные потери, которые для него недопустимы.

Наиболее важные решения, с принятием которых сталкивается лицо, принимающее решение, определяются тем, какой уровень предпринимательского риска приемлем для предприятия, и как снизить его действие.

Каждый руководитель имеет свои собственные предпочтения, направленные связанные с риском, и на основе этого выявляет риски, которым может быть подвержено предприятие; решает, какой уровень риска для него приемлем, и ищет способы того, как избежать нежелательных рисков.

Знать о возможном наступлении риска предпринимателю необходимо, но далеко не достаточно. Важно установить, как влияет на результаты деятельности конкретный вид риска, и каковы последствия риска.

Оценивая риск, который в состоянии принять на себя предприятие, прежде всего, исходят из профиля его деятельности, из наличия необходимых ресурсов для реализации программы развития, возможных последствий риска; стремятся учесть отношение к риску партнеров по бизнесу и строят свои действия так, чтобы наилучшим образом способствовать реализации основной цели предприятия.

Степень (уровень) риска, как правило, определяется с учетом таких параметров, как размер основных фондов, объем производства, уровень рентабельности и др. Следует помнить, что чем большим капиталом обладает предприятие, тем оно менее чувствительно к риску и тем смелее руководитель предприятия может принять решение в рискованных ситуациях. Комплексный подход к управлению риском позволяет более эффективно использовать ресурсы, распределять ответственность, улучшать результаты работы предприятия и обеспечивать его высокую конкурентоспособность.



Используемые методы управления рисками делятся на две группы: методы минимизации потерь и методы возмещения потерь.

Методы минимизации потерь позволяют уменьшить величину ущерба, когда риска избежать невозможно или он возникает внезапно.

Методы упреждения риска позволяют уберечься от случайности при помощи превентивных воздействий. Эти методы более трудоемки, требуют обширной аналитической работы, от полноты и тщательности которой зависит эффективность их применения.

К наиболее эффективным методам этого типа относится используемый в деятельности предприятия метод стратегического планирования, который может снять большую часть неопределенности, предугадать появление узких мест в производственном цикле, упредить ослабление позиций предприятия в своем секторе рынка, заранее идентифицировать профиль факторов риска и разработать комплекс компенсирующих мероприятий, план использования и подключения резервов.

Суть прогнозирования внешней обстановки заключается в периодической разработке сценариев развития и оценке будущего состояния среды хозяйствования предприятия, прогнозировании поведения возможных партнеров или действий конкурентов, определении изменений в секторах и сегментах рынка, на которых предприятие выступает продавцом или покупателем.

Главной задачей метода мониторинга социально-экономической и нормативно-правовой среды является информатизация предприятия. Он подразумевает приобретение компьютерных систем правовой и нормативно-справочной информации, подключение к сетям коммерческой информации, проведение собственных прогнозно-аналитических исследований или заказ соответствующих услуг консультационным фирмам и отдельным консультантам и т.д.

Метод активного целенаправленного маркетинга должен агрессивно формировать спрос на продукцию. Для этого используются такие маркетинговые методы как сегментация рынка и оценка его стоимости, организация рекламной компании, включая информирование потенциальных потребителей и инвесторов о преимуществах своей продукции, анализ поведения конкурентов, выработка стратегии конкурентной борьбы и др.

Методы уклонения от риска наиболее распространены в хозяйственной практике, ими пользуются те, кто хочет действовать наверняка, не рискуя.

Отказ от нежелательных партнеров. Руководители предприятий, идущих по такому пути, отказываются от услуг ненадежных партнеров, стремясь не расширять круг партнеров. Естественно, что такая политика может и негативно сказаться и на поставках предприятия (их объемах, качестве и т.д.).

Отказ от рискованных проектов предусматривает неучастие в договорах и проектах сомнительного (негарантированного) содержания.

## Методы диссипации (распределения) риска представляют собой более гибкие инструменты управления риском.

Один из основных методов диссипации заключается в распределении общего риска путем объединения (с разной степенью интеграции) с другими участниками, заинтересованными в успехе общих дел. С этой целью могут создаваться акционерные общества, финансовопромышленные группы, предприятия могут приобретать акции друг друга или обмениваться ими, вступать в консорциумы, ассоциации, концерны.

К этой же группе методов относятся различные варианты диверсификации:

§ диверсификация рынка сбыта и поставок, т.е. работа одновременно на нескольких товарных рынках и распределение поставок между многими потребителями и взаимодействие со многими поставщиками;

§ диверсификация инвестиций. При формировании инвестиционного портфеля рекомендуется отдавать предпочтение реализации нескольких проектов относительно небольшой капиталоемкости перед программами, состоящими из единственного инвестиционного проекта;

§ диверсификация деятельности – это увеличение числа используемых или готовых к использованию технологий, расширение ассортимента выпускаемой продукции или спектра предоставляемых услуг, ориентация на различные группы потребителей, предприятия различных регионов и т.д.



Оценка риска – это совокупность аналитических мероприятий, позволяющих спрогнозировать возможность получения дополнительного предпринимательского дохода или определенной величины ущерба от возникшей рискованной ситуации и несвоевременного принятия мер по предотвращению риска. Оценка риска может осуществляться различными способами: от сложного вероятностного анализа в моделях исследования операций до чисто интуитивных догадок. В настоящее время российские предприниматели в управлении рисками обычно опираются на интуицию, чей-то авторитет и на предыдущий опыт.

Все методы оценки риска можно подразделить на два взаимно дополняющих друг друга вида – качественные и количественные.

Качественная оценка сравнительно проста. Ее задача - определить возможные виды риска, а также факторы, влияющие на уровень риска при выполнении определенного вида деятельности. Как правило, качественный анализ предпринимательского риска проводится на стадии разработки бизнес-плана. На данном уровне оценки риска руководитель должен выявить основные виды рисков, влияющих на планируемые результаты деятельности его предприятия.

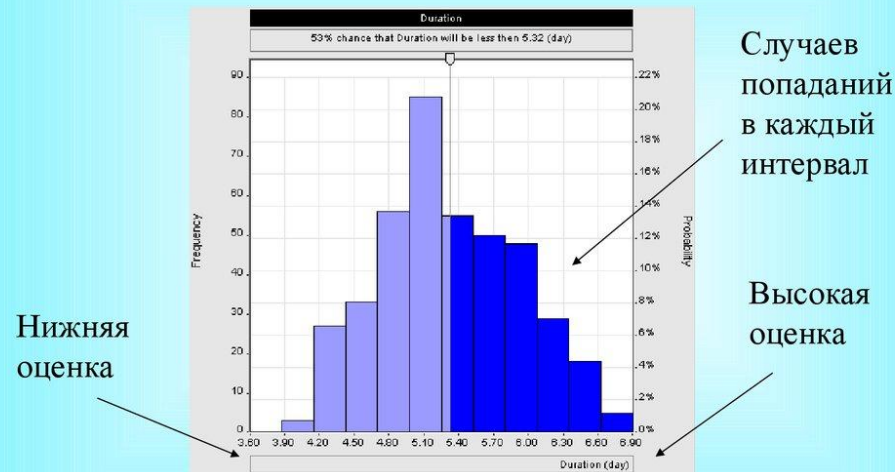
Качественная оценка только называет риск, а чтобы оценить его влияние на деятельность предприятия, суметь каким-то образом регулировать данный вид риска, необходима его количественная оценка, которую можно проводить посредством различных методов.

В предпринимательской практике в настоящее время используются следующие основные методы количественной оценки степени рисков, позволяющие управлять ими:

## 1) статистический метод;

Статистический метод заключается в анализе всех статистических данных, касающихся результативности осуществления предприятием рассматриваемых операций, с целью расчета вероятностей возникновения потерь. Этот метод базируется на использовании показателей математического ожидания, среднего квадратического (стандартного) отклонения и коэффициента вариации и позволяет количественно оценить риск нескольких вариантов одного решения. В тех случаях, когда варианты имеют несколько возможных исходов, среднее квадратическое отклонение характеризует степень рассеивания случайной величины вокруг своего среднего значения.

### Статистический метод



11 интервалов

## 2) Метод анализа целесообразности затрат.

Метод анализа целесообразности затрат ориентирован на идентификацию потенциальных зон риска с учетом показателей финансовой устойчивости фирмы. В данном случае можно просто обойтись стандартными приемами финансового анализа результатов деятельности основного предприятия и деятельности его контрагентов. Перерасход затрат может быть вызван одним из четырех основных факторов или их комбинацией:

- § первоначальной недооценкой стоимости;
- § изменением границ проектирования;
- § различием в производительности;
- § увеличением первоначальной стоимости.

### Метод анализа целесообразности затрат

Области	Абсолютной устойчивости	Нормальной устойчивости	Неустойчивое состояние	Критическое состояние	Кризисное состояние
области риска	безрисковая	минимального риска	повышенного риска	критического риска	недопустимого риска
потери	Полное отсутствие потерь	чистая прибыль	расчетная прибыль	валовая прибыль	выручка от реализации, имущество фирмы



### 3) Метод экспертных оценок.

Метод экспертных оценок состоит в возможности использования опыта экспертов в процессе анализа различных вариантов и учета влияния разнообразных качественных факторов. Процедура экспертной оценки чаще всего сводится к следующему. Руководство предприятия разрабатывает перечень критериев оценки в виде экспертных (опросных) листов, содержащих вопросы. Для каждого критерия назначают соответствующие весовые коэффициенты, значение которых не сообщают экспертам. Затем по каждому критерию составляют варианты ответов, веса которых также неизвестны экспертам. Эксперты должны обладать полной информацией об оцениваемом мероприятии и, проводя экспертизу, анализировать поставленные вопросы и отмечать выбранный вариант ответа. Далее заполненные экспертом листы обрабатываются соответствующим образом — на основании известных статистических пакетов обработки информации — и получают результаты проведенной экспертизы.

## 4) Аналитический метод.

Аналитический метод основан на анализе и исчислении различных коэффициентов. Аналитический способ построения кривой риска наиболее сложен, поскольку лежащие в основе его элементы теории игр доступны только очень узким специалистам. Чаще используется подвид аналитического метода - анализ чувствительности модели.

Анализ чувствительности модели состоит из следующих шагов:

§выбор основного ключевого показателя, т. е. параметра, относительно которого и производится оценка чувствительности. Такими показателями могут служить: внутренняя норма доходности (IRR) или чистый приведенный доход (NPV);

§выбор факторов (уровень инфляции, степень состояния экономики и др.);

§расчет значений ключевого показателя на различных этапах осуществления проекта: изыскание, проектирование, строительство, монтаж и наладка оборудования, процесс отдачи вложенных средств.

Сформированные таким путем последовательности затрат и поступлений дают возможность определить финансовые потоки для каждого момента или отрезка времени, т. е. определить показатели эффективности. Первоначально строятся диаграммы, отражающие зависимость выбранных результирующих показателей от величины исходных параметров. Сопоставляя между собой полученные диаграммы, можно определить «ключевые» показатели, в наибольшей степени влияющие на оценку проекта. Затем определяются критические для проекта значения ключевых параметров.

**Доклад окончен. Спасибо за внимание!**

