

УЧЕБНОЕ  
ПОСОБИЕ

Л.П. Гончаренко  
С.А. Филин

# РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

КНОРУС

**Л.П. Гончаренко, С.А. Филин**

# **РИСК–МЕНЕДЖМЕНТ**

## **Учебное пособие**

Под редакцией доктора технических наук, профессора,  
заслуженного деятеля науки РФ **Е.А. Олейникова**

*Рекомендовано*

*Научно–методическим советом по вопросам подготовки кадров  
для инновационной деятельности в промышленности  
и научно–технических сферах Минпромнауки России  
и Минобразования России в качестве учебного пособия*

**КНОРУС**

---

МОСКВА  
2006

332.24 (07)

УДК 330.332(470)

ББК 65.9(2Рос)

Г65 У

**Рецензенты:**

Б.Т. Кузнецов, доктор технических наук, профессор,  
Ю.Ю. Екатеринославский, доктор экономических наук, профессор

**Гончаренко Л.П.**

**Г65** Риск-менеджмент : учебное пособие / Под ред. д-ра тех. наук, проф., засл. деятеля науки РФ Е.А. Олейникова ; Л.П. Гончаренко, С.А. Филин. — М. : КНОРУС, 2006. — 216 с.

**ISBN 5-85971-291-X**

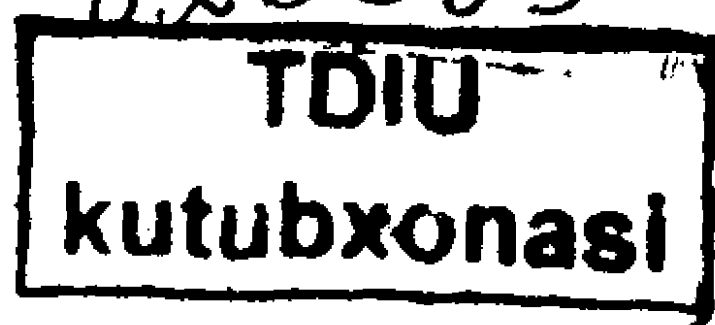
Материал, представленный в учебном пособии, знакомит читателя с основными понятиями и проблемами оценки и нейтрализации рисков в предпринимательской деятельности. На основе данных отраслевых статистических справочников приводятся методики по расчетам рисков, учитывая различные виды предпринимательской деятельности.

Для студентов экономических специальностей очной, заочной и дистанционной форм обучения, специалистов-практиков, а также для читателей, заинтересованных в овладении теоретическими и практическими навыками работы в бизнесе.

**УДК 330.332(470)**

**ББК 65.9(2Рос)**

826395



**ISBN 5-85971-291-X**

© Гончаренко Л.П., Филин С.А.,  
2006

© КНОРУС, 2006

---

---

# СОДЕРЖАНИЕ

---

---

|                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Введение .....</b>                                                                         | <b>5</b>  |
| <b>Глава 1. Безопасность и предпринимательство:<br/>основные термины и определения .....</b>  | <b>9</b>  |
| 1.1. Безопасность: термины и определения .....                                                | 9         |
| 1.2. Предпринимательская деятельность .....                                                   | 15        |
| <b>Глава 2. Риск. Место предпринимательского риска<br/>в общей классификации рисков .....</b> | <b>36</b> |
| 2.1. Неопределенность и риск предпринимательской<br>деятельности .....                        | 36        |
| 2.2. Классификация предпринимательского риска .....                                           | 39        |
| <b>Глава 3. Менеджмент предпринимательских рисков .....</b>                                   | <b>66</b> |
| 3.1. Теоретические основы риск-менеджмента .....                                              | 66        |
| 3.2. Методы идентификации и оценки<br>предпринимательских рисков .....                        | 70        |
| 3.3. Методы управления предпринимательскими рисками .....                                     | 81        |
| <b>Глава 4. Задачи по определению<br/>и оценке предпринимательских рисков .....</b>           | <b>93</b> |
| 4.1. Частное охранное предпринимательство .....                                               | 93        |
| 4.2. Производство сока .....                                                                  | 103       |
| 4.3. Швейное предприятие .....                                                                | 106       |
| 4.4. Пошив и продажа свадебных вечерних платьев .....                                         | 117       |
| 4.5. Строительный бизнес .....                                                                | 129       |

---

|                                                                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.6. Выпечка хлебобулочных и кондитерских изделий<br>и их последующая продажа .....                               | 139        |
| 4.7. Салон красоты.....                                                                                           | 147        |
| 4.8. Оптовая торговля полиэтиленовыми пакетами<br>и одноразовой посудой .....                                     | 152        |
| 4.9. Торгово-закупочная деятельность<br>по реализации фруктов и овощей .....                                      | 161        |
| 4.10. Оптово-розничная купля/продажа кабеля и проводов<br>финского производства .....                             | 168        |
| 4.11. Закупка оптовых партий итальянской обуви<br>у производителей и поставка<br>их мелкооптовым заказчикам ..... | 177        |
| 4.12. Розничная торговля импортным<br>car-audio (автомобильная акустика) .....                                    | 181        |
| 4.13. Торгово-закупочная деятельность<br>по широкому ассортименту компьютерного<br>и офисного оборудования .....  | 190        |
| 4.14. Туристические услуги.....                                                                                   | 199        |
| <b>Литература .....</b>                                                                                           | <b>214</b> |

---

## ВВЕДЕНИЕ

---

В начале XXI в. принято решение о вступлении Российской Федерации во Всемирную торговую организацию. В связи с этим возрастает ответственность за подготовку молодых специалистов для различных сфер народного хозяйства, владеющих навыками работы в новых условиях, характеризующихся повышенным риском. Вместе с тем управление риском (риск-менеджмент) определяет пути и возможности обеспечения устойчивости фирмы, ее способности противостоять неблагоприятным (рисковым) ситуациям.

Экономика России имеет в своей основе промышленные гиганты — системообразующие предприятия, своего рода краеугольные камни целых регионов со своей социальной инфраструктурой. И хотя сегодня больше внимания привлечено к проблемам малого и среднего бизнеса, очевидно, что без успешного развития промышленного сектора наша страна не сможет в ближайшие 5—10 лет найти ответы на вызов постиндустриального, высокотехнологичного информационного общества, становящегося реальностью в ведущих странах Запада.

Функционирование подавляющего большинства промышленных объектов, будь то нефтеперерабатывающий завод или ТЭЦ, представляет опасность для окружающей среды и населения. В Советском Союзе и затем Российской Федерации вопросам обеспечения промышленной безопасности всегда уделялось огромное значение. Была разработана и активно используется система нормативов и законодательно обусловленных требований к предельно допустимым нормам концентрации опасных веществ и т. д. Существуют государственные органы контроля: Федеральный горный и промышленный надзор РФ, Государственный комитет по охране окружающей среды РФ и т. д. Необходимо отметить, что сегодня менеджеры не должны ограничиваться только вопросами безопасности производства в рамках законодательных требований. Полномасштабная стратегия управления рисками оперирует не только технической, но и экономической, политической, правовой и экологической составляющими риска.

Финансирование производства осуществляется теперь в новой форме — в виде рыночного инвестиционного процесса, в котором участвуют как отечественные, так и иностранные операторы. Западные инвестиции хотя и медленно, но все же приходят в Россию. Для их привлечения в конкретный промышленный проект российским управляющим необходимо владеть стратегическими подходами к управлению риском на уровне своих западных партнеров, а те, в свою очередь, активно используют весь спектр рисков для оценки инвестиционных проектов.

Надо сказать, что в ведущих индустриальных странах управление риском как самостоятельная ветвь науки об управлении производством оформилась недавно. Одна из первых ссылок на термин «риск-менеджмент» встречается в американском экономическом издании «Harvard Business Review» и датирована 1956 г. Тогда было предложено, что кто-то может быть нанят в качестве риск-менеджера на штатной основе с целью минимизировать убытки. Это являлось существенным расширением функций менеджера по страхованию (профессии уже давно существовавшей и признанной на тот момент).

Усиление нестабильности экономического климата, порожденное нефтяным кризисом 1973 г., ускорило появление практик оценки риска и в начале 1970-х гг. управление риском стало широко применяться в бизнесе, особенно в США. Именно тогда появились первые консалтинговые агентства, специализирующиеся главным образом на «страновых» рисках, т. е. на оценке того, как экономическая нестабильность внешних рынков может повлиять на западные крупные промышленные корпорации.

Первые квалификационные сертификаты в области управления риском были выданы в США в 1973 г. В 1975 г. «Американская профессиональная ассоциация страхования» изменила свое название на «Общество управления риском и страхования» (RIMS). Промышленные корпорации начали покупать фьючерсные контракты в иностранной валюте в качестве инструмента управления риском. Очевидно, что развитие инвестиционного капитала в 1970-х гг. было частично мотивировано возрастающей потребностью обезопасить корпорации от нестабильности финансового рынка.

Риск-менеджмент в 1970-х гг. не был общеупотребительным термином. Для решения проблем идентификации и оценки риска

топ-менеджеры консультировались с широким кругом организаций, государственных деятелей, дипломатов и ученых. Однако все это происходило на случайной основе. В промышленных компаниях систематизация методов централизованного управления риском началась только два десятилетия спустя.

Наиболее интенсивные методы управления риском ограничивались конкретными отраслями промышленности, крупномасштабными проектами в области энергетики, транспорта, нефтедобычи и космических исследований. В этих областях потребность в дополнительном регулировании рисков была связана с повышенным уровнем технологических сложностей и требований к безопасности. Управление риском в промышленном секторе оставалось ограниченным в пределах приобретения страхового полиса. Спектр рисков, которыми корпорации хотели управлять, сводился к классическим страховым рискам — физических утрат и неплатежеспособности. Риск на тот момент рассматривался с «технической» точки зрения — вероятности неблагоприятных событий в отношении корпорации.

В первой половине 1990-х гг. ситуация начала меняться качественно. По сути, изменилась причина для оценки риска. Отправной точкой больше не являлась минимизация потерь корпорации от внешних источников опасностей. Теперь менеджеры осознали необходимость иметь больше информации о риске при рассмотрении возможных последствий своих стратегических решений. Соответствующие изменения происходили на организационном уровне корпораций. В середине 1990-х гг. один из ведущих европейских производителей легковых автомобилей организовал «Подразделение проблем риска» для оценки значительных рисков, способных серьезно дестабилизировать компанию. Подразделение изучало риски, связанные с рынком финансов, возможные последствия неудачных инвестиций и капиталовложений, а также сбоев в работе фирм-поставщиков.

Заканчивалось время работы с «пассивными рисками» (неблагоприятными случайностями, встречающимися на пути фирмы), наступало время управления риском, ориентированным на экспансию и рост фирмы в условиях все возрастающей конкуренции рынка.

Проанализировав эволюцию управления риском на Западе, можно предположить, что в ближайшие 2—3 года российский

риск-менеджмент будет иметь следующие характерные тенденции:

- ◆ резкое возрастание спектра рисков, с которыми предприятиям промышленных холдингов придется работать. Термин «риск», собственно, станет обозначением для любой активности холдинга;

- ◆ изменится подход к весомости риска. Предприятия станут уделять больше внимания рискам, которые могут привести к краху всего бизнеса, а не часто происходящим и не причиняющим серьезного вреда рискам. Параллельно также будет радикально развиваться кризис-менеджмент;

- ◆ возрастет статус риск-менеджмента на организационном уровне — во многих акционерных обществах в Совет директоров будет введен пост Директора по риску.

---

# **ГЛАВА 1. БЕЗОПАСНОСТЬ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

---

## **1.1. Безопасность: термины и определения**

**Опасность** [7] — вполне осознаваемая, объективно существующая, но не фатальная вероятность (возможность) негативного воздействия на социальный организм или на что-либо, определяемая наличием объективных и субъективных факторов, обладающих поражающими свойствами, в результате которого может быть причинен какой-либо ущерб, вред, ухудшающий его состояние и/или условия жизнедеятельности и придающий его развитию нежелательные динамику (характер, темпы) или параметры (свойства, формы и т. д.).

Опасность является исходной посылкой при рассмотрении проблем безопасности.

**Классификация опасности** может быть следующая [7].

**1. По характеру адресной направленности и роли субъективного фактора в возникновении неблагоприятных условий** можно выделить:

- ◆ **вызов** — совокупность обстоятельств не обязательно конкретно угрожающего характера, но, безусловно, требующих реагировать на них с целью предупреждения и/или снижения возможного ущерба;

- ◆ **угроза**;

- ◆ **риск** — численная мера опасности, определяющая направления поиска инструментария пользования измеряемыми параметрами оцениваемых явлений. Мерой потенциальных потерь выступает число нежелательных исходов неблагоприятных последствий из-за опасных явлений за определенный период, например, летальных исходов и жертв (индивидуальный риск), количества аварии и технологических отказов (инженерный риск),

размеры загрязнений и уровень деградации природной среды (экологический риск), величина денежных или имущественных потерь, падения доходов (экономический риск) и т. д.

**2. В соответствии с причинно-следственной обусловленностью** объективно существующие для нации опасности, угрозы и вызовы могут быть подразделены на следующие группы:

1) причиняющие ущерб непосредственно здоровью и жизни личностей (граждан);

2) делающие это косвенно вследствие сокращения или опустошения принадлежащей территории и разрушения присущего им уклада духовной и общественной жизни.

**3. По неадекватности потоков энергии, вещества и информации** все опасности могут быть подразделены на следующие классы:

1) *природно-экологические*, вызванные разрушительным воздействием стихийных бедствий и антропогенным нарушением естественной миграции вещества;

2) *техногенно-производственные*, связанные с возможностью нежелательных выбросов энергии, накопленной в созданных личностями (гражданами) технологических объектах;

3) *антропогенно-социальные*, обусловленные умышленным сокрытием или искажением информации, а также спецификой ее интерпретации и восприятия личностями (гражданами).

Опасность возникает при неудовлетворении каких-либо потребностей человека и образуемых им сообществ в энергии, веществе и информации [30, 31]. Данное обстоятельство крайне важно для классификации не только объективно существующих опасностей, угроз, вызовов, но и для связанного с ними ущерба, например, — для утраты энергетических, материальных информационных ресурсов.

**4. По степени вероятности опасности** различаются:

◆ реальная;

◆ потенциальная.

**5. По уровню** (размаху и масштабам возможных негативных последствий) **опасности** могут быть:

◆ *международные* (глобальные и региональные в смысле регионов мира);

◆ *национальные, локальные* (или региональные в смысле регионов страны);

- ♦ частные (фирм и личности).

**6. По сферам общественной жизни и видам человеческой деятельности.**

**7. По источникам возникновения опасности.**

**Источники возникновения опасности** — это условия и факторы, таящие в себе и при определенных условиях сами по себе либо в различной совокупности обнаруживающие враждебные намерения, вредоносные свойства, деструктивную природу. По своему генезису имеют следующее происхождение:

- ♦ естественно-природное;
- ♦ техногенное;
- ♦ социальное.

**Источники опасности естественно-природного происхождения** — это природные процессы, непосредственно приводящие к изменениям (чаще всего к ухудшению) состояния человека и окружающей среды. Непрямое опасное воздействие связано с изменением условий жизни человека или группы людей под влиянием вредного фактора, не связанного прямо с его физической, химической или биологической природой. Примером может служить ухудшение среды обитания и связанный с этим ухудшением рост заболеваемости и т.п.

Экологическое опасное воздействие — человеческая деятельность, а также стихийные природные бедствия и катастрофы, в результате которых изменяется окружающая среда и вследствие этого условия существования человека и общества.

**Источники опасности техногенного происхождения** определяются состоянием, внутренне присущим технической системе, промышленному или транспортному объекту, реализуемым в виде поражающих воздействий источника техногенной чрезвычайной ситуации на человека и окружающую среду при его возникновении либо в виде прямого или косвенного ущерба для человека и окружающей среды в процессе нормальной эксплуатации этих объектов. Примером может служить авария, т. е. опасное техногенное происшествие, создающее на объекте, определенной территории угрозу жизни и здоровью людей и приводящее к разрушению зданий, сооружений, оборудования и транспортных средств, нарушению производственного или транспортного процесса, а также к нанесению ущерба окружающей природной среде.

Существуют различные виды аварий, например: *проектная промышленная* — авария, для которой проектом определены исходные и конечные состояния и предусмотрены системы безопасности, обеспечивающие ограничение последствий аварии установленными пределами; *химическая* — авария на химически опасном объекте, сопровождающаяся проливом или выбросом опасных химических веществ, способная привести к гибели или химическому заражению людей, продовольствия, пищевого сырья и кормов, животных и растений, к химическому заражению окружающей природной среды.

**Источники опасности социального происхождения** определяются состоянием, внутренне присущим общественно-политическому строю, социально-экономическому положению страны, реализуемым в виде совокупности условий, не обеспечивающих соответствие среды жизни человека его жизненным потребностям. Такое состояние может вылиться в конфликт как высшую ступень в развитии социальных и политических противоречий в обществе, характеризующихся острым столкновением сторон (людей, социальных и политических групп). Конфликт зарождается в конфликтной среде, которая в свою очередь определяется такими характеристиками, как экономическое состояние общества, социальное самочувствие населения, авторитет власти.

Примером опасности социального происхождения может служить снижение уровня жизни людей в результате неоптимального использования денежных средств, энергетических и материальных ресурсов. Последствия принятия ошибочных законодательных решений власти — потеря имущества, капитала, сферы вложения инвестиций, получения доходов и т. п.

### **Отличие угрозы от опасности**

С момента своего появления на Земле человек живет в окружении постоянных угроз, исходящих извне и существующих внутри его сообщества. Угрозы исходят от различного рода источников опасности.

**Угроза** [7] — наиболее конкретная и непосредственная форма опасности, т. е. актуализированная (уже действующая опасность), характеризующаяся конкретной формой проявления и способом воздействия или совокупностью условий и факторов, создающих опасность интересам граждан, общества и государства, а также национальным ценностям и национальному образу жизни.

*Угрозы* — это негативные изменения во внешней политической, экономической или природной среде, которые наносят ощутимый реальный ущерб непосредственно жизненным, политическим, экономическим интересам граждан России и предпринимателей и предприятиям либо потенциальный ущерб государству в целом, его структурным элементам.

При классификации угроз используются их различные признаки:

- ◆ *по видам человеческой деятельности* (политические, экономические, социальные, правовые, военные, экологические, демографические, научные, технологические, интеллектуальные, информационные и т. п.);

- ◆ *по источнику* (внутренние — источник находится на территории России, внешние — источник расположен за границей)<sup>1</sup>;

- ◆ *по вероятности реализации* (реальные и потенциальные);

- ◆ *по последствиям* (всеобщие — отражаются на всей России или большинстве ее субъектов, локальные — на субъектах Федерации, частные — на отдельных лицах).

**Безопасность и ее виды.** Различным видам угроз противопоставляется понятие «безопасность».

В соответствии с определением, приведенным в Законе РФ «О безопасности» от 5 марта 1992 г. № 2446-І, **безопасность** — это состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз. Безопасность бывает разных видов.

**Безопасность информации:** 1) обеспечение защиты информации от случайного или преднамеренного доступа лиц, не имеющих на это права; 2) интегральное свойство информации, характеризующееся конфиденциальностью, целостностью и доступностью; 3) защищенность устройств, процессов, программ: среды и данных, обеспечивающая целостность информации, которая обрабатывается, хранится и передается этими средствами; 4) свойство среды обеспечивать защиту информации.

---

<sup>1</sup> Например, **внешние угрозы** безопасности России на данный период трансформированы из военной области в область экологических, экономических, информационных, социальных, культурных, духовных проблем. **Внутренние угрозы** — проистекают в первую очередь от факторов, воздействующих на гражданское общество: снижение качества и уровня жизни, экономические и финансовые кризисы, уровень преступности, межнациональные конфликты.

*Безопасность информационной сети* — меры, предохраняющие информационную сеть от несанкционированного доступа, случайного или преднамеренного вмешательства в нормальные действия или попыток разрушения ее компонентов.

*Безопасность объекта* — состояние защищенности объекта от различных угроз, при котором созданы условия для его нормального функционирования и строгого соблюдения на нем установленных режимов. Безопасность объекта обеспечивается и поддерживается путем разработки и реализации системы мер, осуществляемых администрацией объекта.

*Пожарная безопасность* — состояние объекта, при котором меры предупреждения пожаров и противопожарной защиты соответствуют нормативным требованиям.

*Безопасность потребления товара* — потребительское свойство товара, характеризующее степень защиты человека от воздействия опасных и вредных факторов, возникающих при его потреблении.

*Безопасность продукции* — свойство продукции, обеспечивающее безопасное для жизни, здоровья или имущества граждан использование приобретенной продукции или ее хранение в течение установленного срока службы или срока годности.

*Безопасность (защищенность) предпринимательства* — это такое состояние цивилизованного бизнеса, при котором отсутствует экономический или иной ущерб, который наносился бы бизнесу преднамеренно или непреднамеренно физическими лицами или социальными организациями (в том числе юридическими лицами) с нарушением закона или этики предпринимательства.

*Безопасность коммерческого предприятия* — состояние защищенности жизненно важных интересов владельцев, руководства и клиентов предприятия, материальных ценностей и информационных ресурсов от недобросовестной конкуренции, противоправной деятельности криминальных формирований и отдельных лиц, способность противостоять внешним и внутренним угрозам, сохранять стабильность функционирования и развития предприятия в соответствии с его уставными целями.

*Экономическая безопасность предприятия* — состояние юридических, производственных отношений и организационных связей, материальных и интеллектуальных ресурсов, при котором обеспечивается стабильность функционирования, финансо-

во-коммерческий успех, прогрессивное научно-техническое и социальное развитие.

**Ущерб<sup>1</sup>** — результат разрушительного изменения целостности и/или свойств материальных или духовных ценностей, принадлежащих конкретным личностям (гражданам) и юридическим лицам.

**Ущерб реальный** — расходы, произведенные или которые будут произведены физическим или юридическим лицом для восстановления нарушенного права.

**Экономический ущерб** представляет сумму ущербов, наносимых загрязнением окружающей среде, включая потери ресурсов, потери, наносимые основным и оборотным фондам, а также величины снижения доходов.

**Социальный ущерб** представляет сумму ущербов в сфере здравоохранения и социального обеспечения, увеличение расходов семейных бюджетов на лечение, потери от снижения производительности труда, расходы на защиту от вредного воздействия.

Ущерб от предпринимательских рисков бывает прямым и косвенным.

**Прямой ущерб** — это потери основных и оборотных фондов, физический ущерб персоналу, физический и имущественный ущерб третьим лицам (населению и организациям).

**Косвенный ущерб** — это неполучение дохода (упущенная выгода вследствие перерыва в хозяйственной деятельности по различным причинам).

## 1.2. Предпринимательская деятельность

Сегодня предприниматель — главное действующее лицо рынка и стержень любой экономической системы, построенной

---

<sup>1</sup> В документах, имеющих статус нормативно закрепленных, часто фигурируют как равнозначные по содержанию термины: «вред», «ущерб» и «убытки». При этом понятие «ущерб» обычно трактуется шире, чем материальный или реальный ущерб, и приближается по своему значению к понятию «вред». Перспектива дальнейшего развития работ по оценке ущерба, нанесенного загрязнением окружающей среды, должна быть связана с реализацией на основе природно-ресурсного законодательства положений ст. 130 ГК РФ в части отнесения природных ресурсов (объектов) к недвижимости. Последнее позволит применять общепринятые методы оценки вреда недвижимости, а также снимет существующие противоречия между понятиями «вред» (имеет гражданско-правовое содержание) и «ущерб» (исходит из природно-ресурсных отношений).

на конкурентных началах. Предприниматель — гарант стабильности гражданского общества, гарант экономической безопасности государства.

**Предприниматель** — лицо, прошедшее государственную регистрацию и получившее свидетельство о регистрации, которое занимается предпринимательской деятельностью, изыскивает средства для организации предприятия и тем самым берет на себя предпринимательский риск.

1 января 1990 г. вступил в силу Закон РСФСР от 25 декабря 1990 г. «О предприятиях и предпринимательской деятельности» [22], в соответствии с которым «предпринимательская деятельность (предпринимательство) представляет собой инициативную самостоятельную деятельность граждан и их объединений, направленную на получение прибыли».

Нормативное определение предпринимательской деятельности, данное в ГК РФ, существенно отличается от того, которое было сформулировано в названном Законе. Согласно ст. 2 ГК РФ предпринимательской является «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке». В последнем определении отсутствует такой признак этой деятельности, как инициативность, но появились очень важные признаки, придающие предпринимательской деятельности рисковый характер и отмечающие, что цель этой деятельности не просто получение прибыли, которое может носить разовый характер, а систематическое получение прибыли.

Согласно ч. 2 ст. 34 Конституции РФ предпринимательская деятельность есть разновидность деятельности экономической. По мнению автора работы [23], «деятельность, направленная на систематическое получение какого-то дохода, но не являющаяся экономической, не может расцениваться как предпринимательская», «если в результате деятельности материальные и духовные блага не создаются, то относить ее к экономической было бы неправомерно». Конституция РФ не дает определения экономической деятельности, поэтому при решении вопроса, относится деятельность к предпринимательской или нет, следует руководствоваться ст. 2 ГК РФ, в которой говорится, что лицо может

получать прибыль не только от производства, от создания тех или иных благ, но и от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

**Предпринимательство** — это инициативная, самостоятельная деятельность граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода, осуществляемая от своего имени и под свою имущественную ответственность или от имени и под юридическую ответственность юридического лица.

Предпринимательство предполагает имущественную ответственность в пределах, определяемых организационно-правовой формой предприятия (государственное, открытое АО, закрытое АО, товарищество, индивидуальное частное предприятие, производственный кооператив, муниципальное предприятие, унитарное предприятие).

При рассмотрении предпринимательства выделяют целый ряд признаков, которые позволяют определить сущность этого явления с позиций экономической науки, права, психологии и т. д. К числу такого рода признаков относятся [7]: выполнение предпринимательской функции нового соединения ресурсов; наличие элемента творчества и широкие возможности проявления инициативы и самовыражения для лица, занимающегося предпринимательской деятельностью; его стремление удовлетворить общественные потребности; предпринимательский риск; неограниченный личный доход; наличие у владельца бизнеса своего рода властных полномочий по отношению к работникам. Вместе с тем далеко не все из рассматриваемых признаков предпринимательства имеют значение в сфере его защиты. Сущностными характеристиками предпринимательства, определяющими его уязвимость для криминальной конкуренции и необходимость защиты, являются следующие: наличие в предпринимательской деятельности элементов новизны, новаторства; подверженность риску; соблюдение деловой этики; получение сверхприбыли как одна из важнейших целей предпринимательства; осуществление обменных операций как составная часть всех видов предпринимательской деятельности; постоянная (профессиональная) основа предпринимательской деятельности.

**Новизна** заключается в том, что предприниматель берет на себя инициативу соединения ресурсов земли, капитала, труда в единый процесс производства или услуги; вводит в обиход новые

продукты, новые технологии, новые формы организации работы. Наличие элемента новизны приводит в значительной мере к незащищенности предпринимательства. Элементы деятельности, в которых присутствуют новизна и, в частности, коммерческая тайна, привлекают, в первую очередь, недобросовестных партнеров, криминальные элементы, коррумпированных чиновников. Здесь определенную роль играет правовая неурегулированность социальных и экономических отношений в сфере приложения усилий предпринимателя. В связи с этим законодатель должен прилагать максимум усилий к тому, чтобы свести к минимуму отставание нормативно-правовой базы от практики работы, а иногда и корректировать законодательство с опережением, направляя развитие бизнеса в цивилизованные рамки.

«**Предпринимательство** и соревновательность являются двумя сторонами одной медали: предпринимательская деятельность всегда соревновательна (конкурентна), а соревновательная (конкурентная) деятельность всегда предпринимательская...» [18]. Конкуренция является важным и действенным механизмом обеспечения эффективности, пропорциональности и динамичности рыночной экономики. На эффективность конкуренции существенное влияние оказывает фактор собственности. Юридическое определение прав собственности содержит оговорку о том, что при всей абсолютности своих прав собственник не может ими пользоваться за пределами, которые очерчены законами и даже административными распоряжениями — цивилизованное конкурентное рыночное хозяйство неотделимо от развитого правового общества, его интересов.

**Профессиональная основа** предпринимательской деятельности означает не только постоянство занятости и качество принятия основных решений в процессе ведения бизнеса, но и профессионализм, касающийся защиты бизнеса как с использованием средств, предоставляемых государством и общественными организациями, так и средств собственных. Эффект повышения уязвимости возникает для каждой из указанных характеристик только в сочетании с постоянной основой предпринимательства. Для того чтобы осуществить конкуренцию как форму соперничества, необходимо постоянное пересечение интересов. Отсутствие постоянной основы является фактором, который не снижает вероятность, но *исключает* явление криминальной конкуренции.

В рамках институциональной экономической теории (Р. Коуз, О. Уильямсон) предпринимательская функция заключается в том, что предприниматель становится субъектом, совершающим выбор между контрактными отношениями свободного рынка и организацией фирмы в целях экономии трансакционных издержек. **Предпринимательство** оказывается особым регулирующим механизмом, отличным от ценового механизма и механизма государственного регулирования, а в чем-то альтернативным им обоим [17].

**Мотив предпринимательской деятельности** включает мотив прибыли: в основе лежит строй мышления, для которого характерно *систематическое и рациональное стремление к законному получению прибыли в рамках своей профессии* (по М. Веберу). Но прибыль в данном случае не является самоцелью, а служит своеобразным критерием успеха — показателем успешности проекта. Сам же предприниматель, по Й. Шумпетеру, стремится, в конечном счете, к свободе и самореализации.

Однако сущность предпринимательства в большинстве трактовок рассматривается безотносительно правовых рамок хозяйствования. Ведь в таком случае к предпринимательству можно отнести любую деятельность, направленную на извлечение прибыли. И тогда исчезает граница между деятельностью рыночных субъектов экономики, осуществляемой в рамках закона и с учетом норм общественной морали, и теневой экономикой; между хозяйственной деятельностью и экономическими преступлениями. И тогда процесс формирования государственной стратегии развития предпринимательства лишается четких ориентиров, определяемых правовыми основами хозяйствования.

Социальная составляющая определяет многие характеристики предпринимательской среды. Морально-этические основы поведения рыночных агентов создает общество с помощью механизмов и институтов управления жизнью государства. И от того, насколько эти основы прочны (в том смысле, насколько государство обеспечивает соблюдение социальных норм рыночными агентами), зависит степень цивилизованности современного предпринимательства.

**Деловая этика** общепринята для цивилизованного капитализма. Честность и порядочность являются неотъемлемыми качествами современного бизнесмена. Без них в отношениях меж-

ду фирмами, банками и отдельными людьми предпринимательство в наши дни просто невозможно. Значение указанных качеств современного предпринимателя и в целом деловой этики можно проиллюстрировать следующим: миллионные устные сделки заключаются без свидетелей; товары на многие миллиарды долларов ежегодно продаются на основе неоформленных контрактов; многие оптовые и розничные фирмы доверяют своим поставщикам самим заполнять сопроводительные документы на заказываемые ими товары по общепризнанным ценам; принцип «гарантируем возвращение денег неудовлетворенному клиенту» весьма распространен во многих солидных магазинах, торговых фирмах и производственных корпорациях. Для предпринимательской структуры при взаимодействии с недобросовестным партнером нарушение деловой этики является фактором, от которого следует защищаться. Когда же сама фирма идет на нарушение этических норм предпринимательства, это является своего рода провоцирующим фактором для недобросовестных партнеров, преступного мира, дает им в руки мощный рычаг морального давления.

Предприниматель подвергается шантажу — угрозам обнародования фактов нарушения им предпринимательской этики.

**Возможность получения предпринимательской сверхприбыли** является одной из основных причин посягательств извне на предпринимателя и его дело.

**Процедура обмена**, будучи необходимым атрибутом предпринимательской деятельности, одновременно является самой уязвимой с позиций нарушения принципа взаимной выгоды сторон.

**Государственное предпринимательство** — деятельность государственных предприятий, выпускающих товары и услуги, необходимые для развития национальной экономики. Экономические функции государства включают в себя не только косвенное регулирование экономических процессов, но и прямую предпринимательскую деятельность, когда государство выступает как непосредственный хозяйствующий субъект.

**Криминальное предпринимательство** — одна из разновидностей и форм профессиональной преступной деятельности, обеспечивающая не только удовлетворение жизненных потребностей, но и извлечение дохода, который используется затем на воспроизводство преступного бизнеса.

**Рисковое предпринимательство** — предпринимательство, характерное преимущественно для мелких фирм, обосновавшихся в наукоемких областях и занимающихся созданием и распространением новой технологии, т. е. в тех областях, где велик риск неполучения дохода на инвестиции.

**Совместное предпринимательство** — широкий диапазон форм производственно-хозяйственной деятельности партнеров двух или нескольких стран, содержанием которой является кооперация в сферах производства и обращения, в научно-технической, инвестиционной и сервисной областях.

Субъектами предпринимательства в России могут быть граждане РФ и иностранных государств, а также объединения граждан (коллективные предприниматели). Предприниматель может осуществлять любые виды хозяйственной деятельности, не запрещенные законом, включая коммерческое посредничество, торгово-закупочную, консультационную и иную деятельность, а также операции с ценными бумагами.

**Формами предпринимательства** являются частное предпринимательство и коллективное предпринимательство, осуществляемые на основе собственности граждан, а также имущества, полученного и используемого на законном основании.

Предпринимательство может осуществляться: без применения наемного труда, без образования юридического лица, с образованием юридического лица. Предприниматель имеет право: создавать для осуществления своей деятельности любые виды предприятий, организация которых не противоречит действующему законодательству РФ; приобретать полностью или частично имущество государственных предприятий и предприятий, основанных на других формах собственности, свое имущество и имущественные права; участвовать своим имуществом, полученным на законном основании, в деятельности других хозяйствующих субъектов; использовать по соглашению имущество юридических лиц и граждан; нанимать и увольнять работников на условиях контрактов, установленных законодательством; самостоятельно устанавливать формы, системы и размеры оплаты труда и другие виды доходов лиц, работающих по найму; самостоятельно формировать программу хозяйственной деятельности, выбирать поставщиков и потребителей, устанавливать цены и тарифы; открывать счета в учреждениях банков; осуществ-

лять все виды расчетных, кредитных и кассовых операций; свободно распоряжаться прибылью (доходом) от предпринимательской деятельности, остающейся после уплаты налогов и внесения других обязательных платежей; получать любой, не ограниченный по размерам, личный доход; пользоваться в установленном порядке государственной системой социального обеспечения и страхования; обжаловать в установленном порядке действия государственных и других органов, ущемляющих его права и интересы; выступать участником внешнеэкономических отношений в порядке, установленном законодательством. Предприниматель, осуществляющий свою деятельность без образования юридического лица, отвечает по своим обязательствам, связанным с этой деятельностью, всем имуществом, за исключением того имущества, на которое в соответствии с законодательством не может быть обращено взыскание.

**Функции предпринимательства.** К числу основных функций цивилизованного предпринимательства принято относить следующие.

**Ведение финансов и учета** предполагает мобилизацию капитала за счет средств инвесторов и кредиторов; накопление доходов от продаж; управление использованием капитала и доходов.

**Кадровая функция** включает в себя отбор кандидатов и прием на работу, управление персоналом и использование работников.

**Материально-техническое обеспечение** охватывает приобретение сырья, машин и оборудования, организацию и осуществление иных поставок, необходимых прежде всего для осуществления хозяйственной деятельности.

**Производственная функция** предполагает превращение сырья и иных поставок в такой вид продукции, который пригоден для продажи клиентам фирмы.

**Маркетинг** состоит в определении нужд потребителей и управлении процессами обмена между фирмой и его контрагентами.

**Научно-исследовательская деятельность** предпринимательской структуры направлена на разработку и выпуск новой продукции, создание новых технологических процессов, обновление организации производства и управления в целях повышения эффективности бизнеса.

Под **связями с общественностью** подразумеваются осуществление и управление отношениями между фирмой и общественными структурами и средствами массовой информации.

**Поддержка предпринимательства** на уровне частной фирмы включает в себя распространение идей предпринимательства, инициативы и опыта управления бизнесом.

За последние годы накоплен как положительный, так и отрицательный опыт на пути к цивилизованному рынку. Однако рынок таит в себе много опасностей для добросовестного предпринимателя, действующего в зоне повышенного риска. Предприниматель рискует вложенными финансовыми и материальными средствами, своим временем, трудом, деловой репутацией; берет на себя принятие основных решений в процессе ведения бизнеса, которые определяют направление деятельности предприятия и эффективность его функционирования. Предпринимательский риск (опасность неудачи) оценивается вероятностью возникновения непредвиденных, непредусмотренных проектами и планами потерь экономических ресурсов. Ущерб предпринимательству может быть нанесен в результате обстоятельств объективного (непреодолимого) характера — стихийного бедствия, техногенной катастрофы, неблагоприятного стечения обстоятельств, просчетов и ошибок самого предпринимателя, нарушения обязательств партнерами и т. д. Предпринимательский риск увеличивается, когда имеется криминальная конкуренция, есть вероятность противоправных посягательств со стороны организованной преступности, недобросовестных конкурентов и несостоятельных партнеров, промышленный шпионаж, посягательства на коммерческую тайну и интеллектуальную собственность. У предпринимателей возникает множество проблем с защитой жизни и интересов своего дела от террористических актов и криминальных посягательств со стороны преступных группировок.

**Угрозами в сфере предпринимательства** являются снижающие эффективность и надежность функционирования предприятий, а в отдельных случаях приводящие к прекращению деятельности, опасности экономического, социального, правового, организационного, информационного, экологического, технического и криминального характера.

**Объектами угроз** могут быть элементы вещественного, личного («человеческого»), финансового, информационного и иного

капитала, составляющего экономическую основу деятельности предпринимательства.

**Экономические угрозы** включают устанавливаемые или регулируемые Президентом, Правительством, Федеральным Собранием параметры экономического поведения: уровень инфляции, налоговая система (комбинации налогов и налоговых ставок), ставки (проценты) кредитов ЦБ и профильных банков (генеральных агентов), дефицит бюджета, соотношение рубля и доллара, индексы изменения цен и доходов и ряд других параметров.

Экономическая безопасность предпринимательства определяется современным характером, ориентацией и направленностью воздействующих на предпринимательство внешних и внутренних угроз.

К внутренним угрозам относятся:

1) наличие коррупции в органах государственной власти, проникновение в них преступных элементов, что, в свою очередь, влияет на развитие негативных тенденций в сферах приватизации, финансово-банковской деятельности и сфере внешне-экономических связей;

2) рост экономической преступности, включая контрабанду и незаконный экспорт капиталов, валюты, стратегического сырья, преступления в финансовой сфере, фальшивомонетничество и незаконные операции с ценными бумагами, по привлечению вкладов;

3) организованная преступная деятельность в экономике, проникновение криминального капитала в важнейшие и наиболее доходные сферы легального бизнеса.

Наряду с макроэкономической существует и микроэкономическая трактовка угроз предпринимательству по отношению к отдельному предприятию или отдельной коммерческой структуре. Можно привести следующие виды внешних угроз:

1) недобросовестные конкуренты;

2) преступные группы и формирования;

3) противозаконные действия отдельных лиц и организаций административного аппарата, в том числе и налоговых служб;

4) нарушение установленного регламента сбора, обработки и передачи информации.

Внутренние угрозы можно классифицировать следующим образом:

- 1) преднамеренные преступные действия персонала самого предприятия;
- 2) непреднамеренные действия и ошибки сотрудников;
- 3) отказ оборудования и технических средств;
- 4) сбои программного обеспечения средств обработки информации.

По экспертным оценкам, соотношение внутренних и внешних угроз: 81,7% угроз совершается либо самими сотрудниками организаций, либо при их прямом или опосредованном участии (внутренние угрозы); 17,3% угроз — внешние угрозы или преступные действия; 1,0% угроз — угрозы со стороны случайных лиц.

Объектами различных угроз предпринимательству выступают:

- 1) люди (персонал, сотрудники, компаньоны и др.);
- 2) материальные ценности;
- 3) финансовые ресурсы;
- 4) информационные ресурсы, включая патенты, незавершенные проектно-конструкторские разработки, ноу-хау, программные продукты, массивы бухгалтерской и статистической информации и пр.

Угрозами персоналу являются моральные и физические страдания, выражающиеся в:

- ◆ убийствах;
- ◆ похищениях и угрозах похищения сотрудников, членов их семей и близких родственников;
- ◆ психологическом терроре, угрозах, запугивании, шантаже, вымогательстве и т. д.

Угрозы персоналу, как правило, сопровождаются и крупными экономическими издержками — утрата ценных работников, затраты на возмещение работникам и членам их семей понесенного ими морального и материального урона, включая утрату здоровья и пр.

Угрозы материальным ценностям проявляются в краже продукции, в повреждении зданий, помещений, квартир, дач, гаражей и другого недвижимого имущества. Вывод из строя средств связи и систем коммунального обслуживания, кража, угон и уничтожение транспортных средств — эта категория угроз продуцирует наиболее явный и наиболее значительный экономический урон.

*Угрозы финансовым ресурсам* — это кража финансовых средств и ценностей, мошенничество с финансами, фальсификация валюты и финансовых документов. Сюда же можно отнести злостные неплатежи, криминальные банкротства, а также попытки взимания незаконных налогов, штрафов и пр. Современное состояние российского законодательства по финансовым и налогово-бюджетным вопросам делает различные формы негативного «давления» на финансовые ресурсы предпринимательства одной из наиболее распространенных форм экономических угроз предпринимательству.

*Угрозы финансовым ресурсам* проявляются в виде:

- ◆ невозврата кредитных ссуд;
- ◆ мошенничества со счетами;
- ◆ подложных платежных документов и пластиковых карт;
- ◆ хищения финансовых средств из касс и инкассаторских машин.

*Угрозы информационным ресурсам* проявляются в виде:

- ◆ разглашения конфиденциальной информации;
- ◆ утечки конфиденциальной информации через технические средства обеспечения производственной деятельности различного характера и исполнения;
- ◆ несанкционированного доступа к охраняемым сведениям со стороны конкурентных организаций и преступных формирований.

*Угрозы информационным ресурсам* выражаются в:

- ◆ неправомерном ознакомлении с охраняемыми сведениями (сведениями, составляющими коммерческую тайну);
- ◆ модификации информации с криминальными целями;
- ◆ уничтожении информации с целью нанесения морального и материального ущерба фирме и ее персоналу. Осуществление угроз информационным ресурсам может быть произведено путем:
  - неофициального доступа и съема конфиденциальной информации;
  - подкупа лиц, работающих на предприятии или структурах, непосредственно связанных с его деятельностью;
  - перехвата информации, циркулирующей в средствах и системах связи и вычислительной техники с помощью технических средств разведки и съема информации, несанкционированного доступа к информации и преднамеренных программно-математических воздействий на нее в процессе обработки и хранения;

— подслушивания конфиденциальных переговоров, ведущихся в служебных помещениях, служебном и личном автотранспорте, на квартирах и дачах;

— через переговорные процессы между иностранными или отечественными фирмами, используя неосторожное обращение с информацией;

— через отдельных сотрудников предприятия, стремящихся получить больший, чем их зарплата, доход или имеющих иную корыстную заинтересованность.

Анализ преступных действий, предпринятых, в частности, против предпринимательства, показал следующее их соотношение (табл. 1.1).

Таблица 1.1

**Характер преступных действий и других факторов, приводящих  
к возникновению угроз предпринимательству,  
и соотношение между ними**

| № | Вид преступных действий          | Доля, % | № | Факторы                                                                                                                             | Доля, % |
|---|----------------------------------|---------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1 | Преступления против личности     | 4,3     | 1 | Участие государственных структур власти и управления в коммерческой деятельности, в том числе для подавления конкурентов            | 31      |
| 2 | Хулиганские действия             | 7,2     | 2 | Использование криминальных структур для подавления конкурентов                                                                      | 25      |
| 3 | Кражи                            | 49,9%   | 3 | Отсутствие необходимого законодательства, позволяющего эффективно противодействовать недобросовестной конкуренции                   | 20      |
| 4 | Грабежи и разбойные нападения    | 7,0     | 4 | Экономический и информационный шпионаж                                                                                              | 18      |
| 5 | Присвоение вверенного имущества  | 1,3     | 5 | Отсутствие необходимых условий и культуры ведения бизнеса, неуважение партнеров, невыполнение обязательств, срыв договорных условий | 6       |
| 6 | Мошенничество в финансовой сфере | 2,5     | 6 | Участие госструктур власти и управления в коммерческой деятельности, в том числе для подавления конкурентов                         | 31      |

Внутренние и внешние угрозы предпринимательства тесно взаимодействуют.

Наиболее опасным источником угроз предприятиям выступают собственные сотрудники, значительная часть которых является совместителями (вторая занятость). Не все из них оформляются на работу по договорам (контрактам), что позволяет в какой-то степени избежать налогообложения. Мотивами внутренних угроз в этом случае являются безответственность, некомпетентность (низкая квалификация), личные побуждения (самоутверждение, корыстные интересы).

В условиях сохраняющейся высокой степени монополизации российской экономики существенную опасность предпринимательству, особенно малому, представляет недобросовестная конкуренция (табл. 1.2).

Таблица 1.2

### Формы и методы недобросовестной конкуренции

| № | Формы и методы недобросовестной конкуренции                                                                      | Доля, % |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1 | Экономическое подавление:                                                                                        |         |
|   | — срыв сделок и иных соглашений                                                                                  | 48      |
|   | — парализация деятельности фирм с использованием полномочий государственных органов, средств массовой информации | 31      |
|   | — компрометация деятельности фирм                                                                                | 11      |
|   | — шантаж, компрометация руководителей и отдельных сотрудников                                                    | 10      |
| 2 | Физическое давление:                                                                                             |         |
|   | — ограбление и разбойные нападения на офисы, склады                                                              | 73      |
|   | — угрозы физических расправ                                                                                      | 22      |
|   | — наемные убийства                                                                                               | 5       |
| 3 | Промышленный шпионаж:                                                                                            |         |
|   | — подкуп сотрудников                                                                                             | 43      |
|   | — передача документов и разработок                                                                               | 10      |
|   | — копирование программ и данных                                                                                  | 24      |
|   | — проникновение в ПЭВМ                                                                                           | 18      |
|   | — подслушивание переговоров                                                                                      | 5       |
| 4 | Финансовое подавление                                                                                            |         |
| 5 | Психическое давление                                                                                             |         |

Говоря о безопасности предпринимательства, необходимо установить взаимосвязь со стороны конкурентов и злоумышленников и рисков в процессе функционирования предприятия во времени и в пространстве угроз. Пространство угроз охватывает объект защиты — персонал коммерческой структуры, имущество, денежные средства и сведения, составляющие ком-

мерческую или служебную тайну. Каждая угроза влечет за собой определенный ущерб — моральный или материальный, а противодействие призвано снизить его величину, в идеале — полностью, реально — значительно или хотя бы частично.

**Социальные угрозы** связаны с повышающимся уровнем безработицы, расширяющейся зоной нищеты, увеличивающимся разрывом в уровнях доходов между бедными и богатыми, с нарастающей региональной дифференциацией. Сюда же можно отнести дискриминационное положение женщин в бизнесе, инвалидов, военнослужащих и т. д.

Социальные угрозы предпринимательству вызваны в значительной степени сохраняющейся в стране экономической и политической нестабильностью, что порождает безработицу, нищету, социально-экономическое расслоение общества в связи с разрывом в уровнях доходов и в еще большей мере — в располагаемых имущественных и финансовых ресурсах. Применительно к предпринимательству эти обстоятельства затрудняют вхождение в бизнес широких слоев населения. Нестабильность функционирования предприятий малого и среднего бизнеса приводит к разорению, банкротству многих из них, что также дополнительно порождает безработицу. Особенно трудно пробиться в самостоятельном бизнесе наиболее незащищенным слоям населения: инвалидам, многодетным матерям, беженцам, вынужденным переселенцам, в том числе из зон бедствия. Затрудненность и неравная доступность «вхождения в бизнес» для различных социальных групп населения порождает дополнительную социальную напряженность в обществе, генерирует негативное, а часто и криминальное отношение ко всей предпринимательской среде.

Угрозы предпринимателям, относящимся к действию названных выше факторов, усиливаются в связи с тем, что часто «под крышей» различных общественных и благотворительных организаций и фондов, создающихся людьми, нуждающимися в защите и поддержке государства, оказываются представители криминально-предпринимательских кругов, легализующих таким образом свои капиталы и, более того, — получающих дополнительную выгоду за счет предоставленных данным организациям и фондам налоговых и иных льгот.

**Организационные угрозы** связаны с катастрофическим состоянием всей системы административного управления, как-то:

регистрация предприятий, лицензирование их деятельности, получение (аренда) помещения, приобретение или аренда (лизинг) оборудования, приобретение сырья, организация сбыта и хранения продукции и др.

Риски, связанные с арендой помещения, особенно характерны для малых и средних предприятий производственной направленности, а также сферы культуры, здравоохранения и других социально значимых услуг для населения, которые в этом смысле не в состоянии «конкурировать» с торгово-коммерческими структурами и не в состоянии выдержать постоянного повышения арендной платы. Ситуация осложняется тем, что вслед за малой приватизацией происходит приватизация более крупных объектов-арендодателей по отношению к малым предприятиям. Новые владельцы по мере акционирования предприятий или непомерно повышают арендную плату за помещения, или находят более выгодных клиентов.

Одной из наиболее распространенных сфер угроз организационного характера являются снабжение и сбыт. Типичной рисковой ситуацией здесь в настоящее время является требование поставщика (продавца) в условиях тотальных неплатежей, а также расширения «теневого оборота» рассчитываться за поставляемую продукцию вперед и наличными деньгами. Типичной для малых предприятий проблемой является невозможность купить небольшую партию товара. Производителям и оптовым продавцам выгодно торговать партиями, кратными транспортным нормам.

Среди угроз организационного характера следует отметить крайне отсталые транспортные коммуникации, равно как и чрезвычайно высокие транспортные тарифы. Особенно пагубно эти обстоятельства отражаются на производственно ориентированном предпринимательстве и малых предприятиях в сфере сельского хозяйства. Из-за высоких транспортных тарифов страдают производители всех видов товарной продукции, а из-за плохих дорог особенно страдает фермерство, неся огромные потери вследствие невозможности доставить свою продукцию к местам переработки.

**Информационные угрозы** включают устанавливаемые или регулируемые правовые, организационные и инженерно-технические мероприятия при формировании и использовании ресур-

сов, защите информации и прав субъектов, участвующих в информационной деятельности, и др.

Угрозы информационного характера для предпринимательства можно также классифицировать на внутренние и внешние.

К внутренним угрозам относятся преднамеренные или случайные негативные воздействия на информационные ресурсы предпринимательских структур, выражающиеся в неправомерном ознакомлении со сведениями, составляющими коммерческие и иные секреты предпринимателей; изменение (фальсификация) состава и структуры информации (баз информации) в преступных целях или ее морального и материального ущерба.

К внутренним угрозам относится разглашение конфиденциальных сведений сотрудниками коммерческого предприятия как по незнанию, так и по злему умыслу. К информационным угрозам относится также и утечка информации по техническим каналам, за счет которой существенно возрастает вероятность овладения коммерческими секретами данного предприятия конкурирующими структурами.

К внешним угрозам относится, прежде всего, недоступность или недостаточная доступность для отдельных предпринимателей официальной информации о новых законодательных и иных нормативных актах, в частности, налоговой политики, льгот и преимуществ для субъектов малого предпринимательства.

К внешним угрозам в области информации относится также недобросовестная конкуренция, проявляющаяся в форме промышленного шпионажа, распространения ложной информации о продукции конкурентов и их финансовом положении; в виде несанкционированного доступа к конфиденциальной информации предпринимателей-конкурентов различными легальными и нелегальными путями.

Как внутренние, так и внешние угрозы приносят предпринимателям те или иные виды ущерба в их производственно-коммерческой деятельности.

**Криминальные угрозы.** По данным МВД России, «криминальные структуры» в государстве в настоящее время контролируют свыше 50% всех хозяйствующих субъектов. Нелегальные группировки оказывают силовое давление на коммерческую структуру до тех пор, пока она не соглашается платить регулярную дань. Взамен рэкетеры охраняют эту структуру от

посягательств конкурентов. Такие структуры оказываются под давлением криминальных структур и, как правило, оказываются не в состоянии преодолеть это давление собственными силами.

Криминальные угрозы генерируются также тем, что крупные суммы денег, добытые незаконным путем, вынуждают криминальные структуры искать способы их легализации. Они заставляют предпринимателей «принимать в оборот» свои теневые капиталы, передавая криминальным структурам ту или иную меру контроля над предприятием. Последнее еще более усиливает воздействие криминальных структур на предпринимательство. По расчетам Аналитического центра РАН, 39% капитала и 80% «голосующих» акций перешло в руки криминального капитала посредством взимания дани с коммерческих структур, в том числе в виде части акционерного капитала. Однако основной формой легализации мафии является создание собственных коммерческих структур. В целом же в настоящее время в криминальные отношения вовлечены 40% предпринимателей и 60% всех коммерческих структур. Мафией установлен контроль над 35 тыс. хозяйствующих субъектов, среди которых 400 банков, 47 бирж, 1,5 тыс. предприятий государственного сектора.

**Хозяйственные преступления** разделяются на три основные группы в зависимости от защищаемого интереса, нарушаемого в ходе преступления интереса общества, государства или личности:

а) преступления, причиняющие ущерб или создающие реальную возможность ущерба народному хозяйству, его нормальной организации и управлению путем непосредственного нарушения интересов государства или любого иного хозяйствующего субъекта, независимо от форм собственности;

б) преступления, которые могут причинить ущерб народному хозяйству в области его ведения и организации как путем непосредственного нарушения интересов государства или иного хозяйствующего субъекта, так и путем нарушения интересов граждан, поскольку они соприкасаются с хозяйственной деятельностью учреждений и частных лиц.

Хозяйственные преступления ориентированы на следующие сферы деятельности:

- а) преступления в сфере предпринимательской деятельности;
- б) преступления, связанные с нарушением антимонопольного законодательства и законов, запрещающих практику недобросовестной конкуренции;
- в) преступления в сфере защиты прав потребителей;
- г) преступления в налоговой сфере;
- д) валютные преступления;
- е) преступления в финансово-кредитной сфере;
- ж) преступления в сфере осуществления внешнеэкономической деятельности.

**Политические угрозы** предпринимательству вызываются межнациональными конфликтами, переходом в стадию высокой напряженности и конфронтации. В ряде случаев политическая нестабильность связана с конфликтами исполнительной и законодательной властей на местах, которые втягивают в сферу конфликта и предпринимательские круги. Политическая ситуация в регионе является одним из факторов, определяющих его инвестиционный климат, в зависимости от которого инвесторы, особенно иностранные, принимают решение о вложении своих капиталов в те или иные сферы региональной экономики.

**Угрозы регионального характера.** С учетом социально-экономических параметров региональных особенностей развития малого предпринимательства выделяются четыре типа регионов:

- ◆ индустриальные;
- ◆ топливно-сырьевые;
- ◆ аграрно-индустриальные;
- ◆ депрессивные.

К индустриальному типу регионов относятся Центральный, Северо-Западный, Уральский, ряд областей Поволжского, Восточно-Сибирского районов. Для этих регионов характерна высокая концентрация базовых отраслей промышленности и конверсионных отраслей. Здесь сосредоточен огромный научно-технический и квалификационный потенциал, способствующий созданию малых предприятий сферы науки и научного обслуживания. Эти предприятия испытывают угрозы безопасности, характерные для этой сферы: дополнительные финансовые и кредитные риски, необходимость занятия побочной деятельностью, чаще всего торгово-посреднической, являющейся объектом внимания

криминальных структур. Достаточно рискованной является также деятельность малых предприятий, имеющих ноу-хау высокой стоимости, что также является предметом внимания подобных структур.

Особую группу среди индустриальных регионов составляют территории, где высок удельный вес отраслей легкой промышленности: Костромская, Ивановская, Тверская, Владимирская области, Республики Хакасия, Чувашия и Бурятия. Предпринимательские структуры этих регионов испытывают значительные трудности, связанные с поставкой сырья и полуфабрикатов из бывших республик СССР. Разрыв и ненадежность этих связей также создают серьезные угрозы экономической безопасности этих предприятий. Сохранившиеся связи основаны, в ряде случаев, на вынужденной оплате за поставки «черным налом». Еще одной трудностью, которую можно отнести к характерным для хозяйственных комплексов данных регионов, является крайне жесткая конкуренция для продукции отечественных предприятий легкой промышленности со стороны импортной продукции.

К топливно-сырьевым регионам относятся Северные и Восточные районы страны. Предпринимательство, возникающее на базе топливно-сырьевых отраслей (нефть, газ, высококачественный уголь), испытывает все виды угроз безопасности, свойственные производствам, связанным с высокоэффективной экспортной, достаточно конкурентоспособной продукцией, куда устремляются криминальные элементы. Проблема этой группы отраслей усугубляется массовым оттоком населения из ряда указанных регионов из-за отсутствия элементарных условий жизнеобеспечения. Возникают региональные ситуации политической напряженности, которые порождают угрозы предпринимательским структурам. Среди топливно-сырьевых регионов следует выделить районы Крайнего Севера, расположенные в экстремальных климатических условиях, характеризующихся низким качеством жизни, что вызывает отток рабочей силы. Для предпринимательства в этих регионах типичны риски экологического характера.

К аграрно-индустриальным регионам относятся районы Центра и Юга России. Если аграрии Центра России испытывают трудности (риски) финансово-кредитного, организационного, частич-

но экологического характера, то ранее относительно благополучные районы Юга, особенно Ставропольский и Краснодарский края, в последнее время стали центром политических и криминально-террористических угроз, связанных с близлежащими межнациональными конфликтами на территориях Северного Кавказа.

Особую группу в аграрно-индустриальных районах занимают зоны рискованного земледелия (Волго-Вятский, Центральный районы), где традиционно имеются особые сложности со сбором, вывозом и сбытом сельскохозяйственной продукции, которая является неконкурентоспособной даже на внутреннем рынке вследствие больших, по сравнению с южными областями, затрат на производство.

В заключение можно выделить следующие аспекты угроз безопасности предпринимательству:

- ◆ угрозы безопасности самому предпринимателю;
- ◆ угрозы безопасности для потребителя услуг, продукции при недобросовестной деятельности предпринимателя;
- ◆ угрозы предпринимательской информации;
- ◆ угрозы безопасности обществу (государству, населению).

---

## ГЛАВА 2. РИСК.

# МЕСТО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО РИСКА В ОБЩЕЙ КЛАССИФИКАЦИИ РИСКОВ

---

### 2.1. Неопределенность и риск предпринимательской деятельности

Процесс принятия решений в экономике на всех уровнях управления, и особенно в сфере инновационного предпринимательства и инновационного менеджмента, происходит в условиях постоянно присутствующей неопределенности.

В экономике под **неопределенностью** следует понимать неясную, точно не известную обстановку, неполноту или неточность информации об условиях инновационной деятельности, которые обуславливают частичную или полную неопределенность конечных результатов этой деятельности и связанных с ней затрат [32].

Причинами неопределенности инновационного менеджмента или процесса нововведений при наиболее общем подходе являются три основных группы факторов: *незнание, случайность и противодействие* [32].

**Первая группа — незнание**, т. е. неполнота, недостаточность наших знаний, информации, сведений о внешней экономической и окружающей среде, связанная с ее нестабильностью, и, как следствие, о будущем событии или предполагаемом результате предпринимаемых действий, необходимых для принятия решений.

С другой стороны, неполнота, недостаточность наших знаний, информации, сведений о внешней экономической среде, окружающей нововведения, и, как следствие, связанная с первой группой факторов неопределенность может быть вызвана квалификационными и методологическими ограничениями хозяйствующего субъекта (лица, принимающего решения (ЛПР)).

Предположим, что мы уверены в нашей предпринимательской деятельности и все вопросы изучены. В этом случае в планы может вмешаться **случайность**.

**Вторая группа — случайность**, т. е. то будущее событие, что в сходных условиях происходит неодинаково. Выход нового оборудования из строя, сбой при использовании «ноу-хау» или новой технологии, изменения в спросе на нововведения (продукцию инновационного типа), неожиданный срыв по их сбыту, прекращение снабжения и т. п. — все это относится к случайной причине.

Противоположностью *случайности* является *достоверное событие*, которое всегда происходит.

**Третья группа — противодействие**, т. е. это может быть неопределенность спроса на нововведения (продукцию инновационного типа) и трудности ее сбыта, обусловленные действиями конкурентов, конфликты между подрядчиком и заказчиком, нарушение договорных обязательств поставщиками, трудовые конфликты в коллективе, недобросовестная конкуренция и др.

Предпринимательство в большей степени, чем другие направления деятельности человека, сопряжено с неопределенностью и связанной с ней риском ведения предпринимательской деятельности, так как полная гарантия благополучного результата в нем практически отсутствует. В крупных организациях эти неопределенность и риск, однако, значительно меньше, поскольку перекрываются масштабами обычной деятельности (стабильной и, как правило, диверсифицированной). В отличие от крупных малые предприятия более подвержены риску. Такое положение обуславливается высокой зависимостью малых предприятий от изменений внешней среды.

Практика предпринимательства в реальных условиях рынка требует обоснованного принятия решений, связанных с неопределенностью. Поэтому, прежде чем приступить к выработке решения, необходимо установить, с неопределенностью какой группы, типа и вида придется иметь дело.

**Неопределенность** носит как объективный, так и субъективный характер [14, 15]. К конкретным типам неопределенности, имеющим объективный характер, относятся: техническая неопределенность, неопределенность социально-политической обстановки, неопределенность экономических оценок затрат на будущие мероприятия, неопределенность вследствие неоднозначности поведения людей, статистическая неопределенность и т. д. Субъективные факторы связаны с недостаточным уровнем

развития общественных наук, несовершенством методов прогнозирования, с отсутствием времени и средств для проведения конкретных исследований и т. д.

В решениях, зависящих от случайных обстоятельств, на первый план выступает установление вероятностных закономерностей этой группы причин, вызывающих неопределенность. При этом критерием правильности решений, связанных с неопределенностью, является конечный результат действий.

В соответствии с работой [14, 15] «**Риск** — элемент современного стиля социального управления в условиях неопределенности и неоднозначности обстановки».

В соответствии с работой [7] «Риск — это шансы нанесения ущерба или убытков вследствие занятия предпринимательской деятельностью»; «риск — вероятность (возможность) возникновения неблагоприятных и нежелательных последствий деятельности самого субъекта».

В соответствии с работой [34] в современной экономической теории в качестве «индикатора», или «двойника», неопределенности выступает **экономическая категория риска**. Основное различие между риском и неопределенностью заключается в том, известны ли принимающему решения субъекту количественные вероятности наступления определенных событий. В отличие от неопределенности вообще риск является измеримой величиной, его количественной мерой служит вероятность неблагоприятного исхода. Если риск характерен для производственно-экономических систем с массовыми событиями, то неопределенность существует, как правило, в тех случаях, когда вероятности последствий приходится определять субъективно из-за отсутствия статистических данных за предшествующие периоды.

Такой подход к интерпретации категорий риска и неопределенности принят в неокейнсианской традиции. Неоклассическая школа считает эти понятия тождественными.

В количественном отношении риск подразумевает возможность отклонения результата от ожидаемого, или среднего, значения как в меньшую, так и в большую сторону. Такой риск носит название «спекулятивный», в отличие от «чистого» риска, предполагающего только возможность негативных отклонений конечного результата деятельности.

Соответственно, под *риском* в экономической теории понимается вероятность (угроза) потери части своих ресурсов, недо-

получения доходов или появления дополнительных расходов и/или обратное — возможность получения значительной выгоды (дохода) в результате осуществления предпринимательской деятельности в условиях неопределенности [34].

Обычное восприятие риска — как возможность потери — не всегда правильное. В действительности это более сложное понятие. Риск также означает, что предприниматель может получить и больше, чем ожидается. Из такого подхода следует, что риск представляет собой неясную, неопределенную обстановку, где возможен как положительный, так и отрицательный результат.

В отличие от неопределенности вообще риск является измеримой величиной, его количественной мерой служит вероятность неблагоприятного исхода.

В более узком смысле под *риском* понимается измеримая вероятность недополучения прибыли либо потери стоимости портфеля финансовых активов, доходов от инвестиционного проекта, компании в целом и т. д.

Как правило, различают риск *мотивированный*, рассчитанный на ситуативное преимущество в деятельности, и, наоборот, *немотивированный*. Более того, исходя из соотношения ожидаемых выигрыша и проигрыша при реализации соответствующего действия выделяют *оправданный* и *неоправданный* риск [14, 15].

Важное различие имеется между теми ситуациями, где исход зависит от случая (шансовые ситуации), и теми, в которых он связан со способностями субъекта (ситуации навыка). Выявлено, что при прочих равных условиях люди готовы к более высокому уровню риска в ситуациях, связанных не с шансом, а с навыком, когда человек считает, что от него все же что-то зависит.

## **2.2. Классификация предпринимательского риска**

К настоящему времени в экономической теории еще не разработано общепринятой и одновременно исчерпывающей **классификации предпринимательских рисков**. Это связано с тем, что на практике существует очень большое число различных проявлений рисков, при этом в силу традиции один и тот же вид

риска может обозначаться разными терминами. Кроме того, зачастую оказывается весьма сложным разграничить отдельные виды риска.

При открытой рыночной экономике иерархическая граница между макро-, мезо- и микроуровнями практически «стирается» благодаря общности и связанности интересов продавцов и покупателей на рынках товаров и услуг, рабочей силы и капитала, устоявшимся формам производства и международного разделения труда и т. д. В условиях же современной российской экономики о «стирании» границы между макро-, мезо- и микроуровнями говорить пока не приходится. Поэтому при классификации рисков речь должна идти не только о факторе риска, но и о его уровне и приоритетности.

В общем случае риски классифицируются по масштабу своего проявления и влияния на экономических агентов [1—4].

1. Для макроуровня характерен также **страновой риск** — возможность изменения текущих и будущих экономических, в том числе фискально-монетарных, и социально-политических условий большой системы и ее составляющих в той степени, в которой они могут повлиять на способность государства, отдельных отраслей и фирм отвечать по взятым на себя обязательствам перед иностранными кредиторами или могут прямо или косвенно ущемить права собственности зарубежных инвесторов.

Страновой риск включает в себя отдельные элементы других внешних рисков (политический, суверенный, валютный и др.) и определяется как интегральный результат взаимодействия не зависящих от субъекта международной деятельности событий и обстоятельств (политических, экономических, финансовых, экологических, социальных и пр.). Он связан с факторами неопределенности, оказывающими влияние на ситуацию в государстве (его регионах) на макроуровне, как-то: неопределенность внешних и внутренних факторов (большой экономической системы (государства); возможность изменения текущих и будущих экономических, в том числе фискально-монетарных, и социально-политических условий большой системы и ее составляющих в той степени, в которой они могут повлиять на способность государства, отдельных сфер экономики, отраслей, подотраслей и фирм отвечать по взятым на себя обязательствам перед иностранными кредиторами или могут прямо или косвенно ущемить права собственности иностранных инвесторов.

Соответственно, страновой риск — это риск финансовых потерь при осуществлении деловых операций, прямо или косвенно связанных с международной деятельностью и трансграничным перемещением средств, и определяется условиями текущего и перспективного развития государства (политическими, экономическими, финансовыми, экологическими, социальными и др.) и степенью влияния этих условий на возможности клиентов или контрагентов, находящихся в данном государстве, отвечать по взятым на себя внешним (перед иностранными кредиторами) обязательствам или косвенно ущемить права собственности иностранных инвесторов.

Страновой риск может быть классифицирован на общеэкономический (страновой (общегосударственный) коммерческий) риск и социально-политический риск.

В свою очередь общеэкономический риск на макроуровне может быть классифицирован на [4]:

◆ общеэкономический (страновой (общегосударственный) коммерческий) риск, включающий следующие риски:

- внешнеэкономический риск;
- внутриэкономический риск;
- фискально-монетарный риск.

Фискально-монетарные риски включают:

- ◆ риск государственного регулирования;
- ◆ риск осуществления суверенной деятельности государства;
- ◆ экономический риск.

Экономический риск включает следующие риски:

◆ инвестиционный риск является составной частью экономического риска в виде совокупности специфических рисков, генерируемых факторами неопределенности внутренних и внешних условий осуществления инвестиционной деятельности субъекта экономики, и представляет собой измеримую вероятность (угрозу) потерь активов и ресурсов (потери по крайней мере части своих инвестиций), недополучения доходов от них или появления дополнительных инвестиционных расходов и/или обратное — возможность получения значительной выгоды (дохода) в процессе осуществления инвестиционной деятельности субъекта экономики в условиях неопределенности;

◆ финансовый риск (на государственном уровне связан с факторами неопределенности степени сбалансированности государственного бюджета), который подразделяется на: системати-

ческий (системный, рыночный) риск; риск неплатежеспособности; риск изменения кредитного рейтинга;

◆ деловой риск, включающий следующие группы рисков: риск транзакций; трансфертный риск — вероятность (угроза) потерь вследствие воздействия факторов неопределенности, связанных с: 1) переводом иностранной валюты или золота из одного государства в другое; 2) переводом денег из одного финансового учреждения в другое; 3) переводом именных ценных бумаг с одного владельца на другого; 4) перевозом товаров на определенную сумму, фиксированную договором;

- ◆ технико-технологический риск;
- ◆ инновационный риск;
- ◆ информационный риск;
- ◆ ресурсный риск (риски материальных и нематериальных ресурсов);
- ◆ риск субъекта экономики;
- ◆ риск трудовых ресурсов и др.

В настоящей классификации дальнейшая детализация общеэкономических рисков может осуществляться в зависимости от масштаба их влияния на различных уровнях экономики.

Будучи трудно предсказуемыми, все риски, входящие в общеэкономический риск, могут оказать негативное воздействие на международные портфели инвесторов и часто определяют различие между инвестированием на национальных рынках капитала развитых и развивающихся стран.

Общее экономическое равновесие большой системы зависит от следующих основных видов риска: **общеэкономического (странового)**, включающего в себя помимо внешних и внутренних факторов экономической системы также и **фискально-монетарный риск** (типы и виды рисков, связанных с государственным регулированием экономики, как то: неустойчивость курса национальной валюты, ограничения на вывоз прибыли и капитала за рубеж и др.), и **социально-политического риска**, которые взаимодействуют в совокупности и одновременно на всех уровнях экономики с различной степенью и зависимостью.

**Общеэкономический риск** на макроуровне подразделяется, в свою очередь, на внешне- и внутриэкономические, предсказуемые и непредсказуемые риски в рамках целевой установки достижения общеэкономического равновесия такой системы и

темпов роста ее ВВП через выпуск конкурентоспособной продукции на мировом рынке, выбор рационального сочетания форм и сфер производства, осуществление эффективных государственных мер по антициклическому регулированию и т. д.

**Фискально-монетарный риск** представляет собой риски, связанные с государственным регулированием экономики, и включает в себя изменения в проводимой налоговой и кредитно-денежной политике государства, а также факторы стимулирования деловой активности отраслей и фирм и т. д.

**Социально-политический риск** связан с такими факторами неопределенности, как-то: нестабильность политического режима, внешние конфликты, коррупция, гражданские беспорядки; войны; изменения в политической ситуации, действующем законодательстве; трудовые конфликты; забастовки; социальная напряженность в обществе; изменения в криминогенной обстановке; экологические риски и др., и на макроуровне подразделяется следующим образом на:

- ◆ социальный риск;
- ◆ законодательно-правовой риск;
- ◆ экологический риск;
- ◆ криминогенный риск;
- ◆ политический риск.

Политические риски являются важнейшей составной частью страновых рисков. Суть их заключается в возможности недополучения дохода или потери собственности иностранного предпринимателя или инвестора вследствие изменения социально-политической ситуации в стране. Они могут проявиться в виде следующих событий:

- ◆ изменения в валютном законодательстве, препятствующие исполнению международных контрактов или репатриации валютной выручки;
- ◆ изменения юридической базы, затрудняющие осуществление предпринимательской деятельности;
- ◆ национализация или экспроприация предприятий, созданных с участием иностранных инвесторов;
- ◆ внесение изменений в арбитражное право;
- ◆ военные действия, гражданские волнения, массовые беспорядки, повлекшие за собой причинение ущерба имущественным интересам предпринимателей.

Политические и другие страновые риски сопутствуют различным видам предпринимательской деятельности, если она осуществляется за рубежом. В этом случае политические риски являются составной частью предпринимательских и инвестиционных рисков.

Классификация социально-политического риска может рассматриваться в зависимости от уровня экономических субъектов, на которые они распространяются: макрориск (имеет дело с политическими событиями, отражающимися на всех иностранных субъектах в стране размещения), мезориск (риск, специфичный для сферы экономики, отрасли (подотрасли), региона) и микрориск (риск, специфичный для субъекта экономики или даже отдельного проекта).

Большинством рейтинговых агентств [4, 5] считается, что страновой риск состоит из двух основных компонент: способности платить и желания, готовности платить. Со способностью платить связывают экономический и финансовый риски. Социально-политический же риск связан с согласием (готовностью) платить.

Общее экономическое равновесие большой системы (государства) также зависит от этих основных рисков: общеэкономического, включающего в себя, помимо внешних и внутренних факторов экономической системы, также и фискально-монетарный риск и социально-политические риски, которые взаимодействуют в совокупности и одновременно на всех уровнях экономики с различной степенью и зависимостью.

При открытой рыночной экономике иерархическая граница между макро-, мезо- и микроуровнями практически «стирается» благодаря общности и связанности интересов продавцов и покупателей на рынках товаров и услуг, рабочей силы и капитала, устоявшимся формам производства и международного разделения труда и т. д. В условиях же современной российской экономики о «стирании» границы между макро-, мезо- и микроуровнями говорить пока не приходится. Поэтому при классификации рисков в зависимости от масштабов проявления и влияния на субъектов экономики речь должна идти не только о факторе риска, но и о его уровне и приоритетности.

Становые риски возникают при осуществлении предпринимателями и инвесторами своей деятельности на территории инос-

трантных государств. Доход от бизнеса может уменьшиться в случае неблагоприятного изменения политической или экономической ситуации в стране. Потеря или уменьшение дохода от бизнеса происходят по различным причинам, среди которых можно выделить:

- ◆ изменение политического строя страны;
- ◆ экспроприация или национализация объектов иностранной собственности;
- ◆ уничтожение или повреждение объектов собственности в результате военных действий и гражданских волнений;
- ◆ изменение общегражданского и специальных видов законодательства — таможенного, налогового и др.

Для инвестора страновые риски в целом определяют вероятность того, что объекты инвестиций будут уничтожены или экспроприированы в результате общественно-политических потрясений или что резко ухудшатся условия для инвестиционной или экономической деятельности в результате изменения законодательной базы.

Для предпринимателя страновые риски означают возможность неисполнения заключенных международных контрактов, повреждение или потерю имущества, денежных средств в результате определенных социально-политических или экономических событий.

В последнее время этому виду риска в мире уделяется большое внимание, что в значительной степени обусловлено своеобразным «инвестиционным» бумом, наблюдавшимся в последнее десятилетие на развивающихся рынках стран Латинской Америки, Юго-Восточной Азии, Восточной Европы, стран СНГ и России. Эти страны характеризуются неустойчивым политическим режимом, а также процессами перехода к рыночной экономике. В то же время доходность инвестиций в них весьма велика.

Количественная оценка странового риска имеет определяющее значение для принятия решения об инвестициях в зарубежных государствах. Существует стратегия международного инвестирования, основанная на концепции так называемого «мирового портфеля», согласно которой доли вложения средств в активы различных государств должны быть распределены обратно пропорционально их страновому риску. Собственно говоря, практическая полезность и содержательность самого понятия «стра-

новой риск» раскрывается именно в связи с использованием концепции «мирового портфеля активов».

Мировой финансовый кризис 1997—1998 гг. привел к необходимости существенно пересмотреть количественные оценки странового риска практически для всех стран в сторону увеличения.

Характер развития кризиса выявил глобальную взаимосвязь экономик различных государств мира («принцип домино»). Это привело к существенному ограничению применяемых традиционных методов оценки международного риска и необходимости разработки новых подходов.

**2. Риски на мезоуровне** имеют отраслевую и региональную природу [4].

Отраслевые риски связаны с факторами неопределенности, оказывающими влияние на экономическую ситуацию в совокупности отраслей, отраслях и подотраслях экономики, и обусловлена изменениями в экономическом состоянии совокупности отраслей, отраслей, подотраслей экономики как внутри, так и по отношению к другим совокупностям отраслей, отраслям и подотраслям экономики, их способностью функционировать и развиваться, как то: изменения стадий жизненного цикла совокупности отраслей, отраслей, подотраслей экономики, количества и качества ресурсов, степени конкуренции и концентрации производства, налогового режима и т. д.

Отраслевые риски можно классифицировать на:

- ◆ риск совокупности отраслей экономики;
- ◆ промышленный риск;
- ◆ аграрный риск;
- ◆ риск транспорта;
- ◆ риск жилищно-коммунального и бытового обслуживания;
- ◆ риск связи;
- ◆ риск культуры;
- ◆ риск искусства;
- ◆ риск науки и научного обслуживания;
- ◆ риск управления;
- ◆ риск общественных организаций;
- ◆ риск здравоохранения;
- ◆ риск физической культуры и социального обеспечения;
- ◆ риск образования;
- ◆ риск отрасли;
- ◆ риск подотрасли.

Например, в работе [13] под **промышленным риском** понимается опасность нанесения ущерба предприятию и третьим лицам вследствие нарушения нормального хода производственного процесса. Кроме того, к ним относят опасность повреждения или утери производственного оборудования и транспорта, разрушение зданий и сооружений в результате воздействия таких внешних факторов, как силы природы и злоумышленные действия.

**Региональные риски** связаны с факторами неопределенности, оказывающими влияние на экономическую ситуацию в регионе, обусловлены изменениями в экономическом состоянии региона как внутри, так и по отношению к другим регионам, способностью регионов функционировать и развиваться и включают:

- ◆ экономический риск (тенденции в экономическом развитии региона);
- ◆ финансовый риск (степень сбалансированности регионального бюджета и финансов предприятий);
- ◆ политический риск (распределение политических симпатий населения по результатам последних парламентских выборов, авторитетность местной власти);
- ◆ социальный риск (уровень социальной напряженности);
- ◆ экологический риск (уровень загрязнения окружающей среды, включая радиационное);
- ◆ криминогенный риск (уровень преступности в регионе с учетом тяжести преступлений);
- ◆ законодательно-правовой риск (юридические условия инвестирования в те или иные сферы или отрасли, порядок использования отдельных факторов производства). При расчете этого риска учитываются как федеральные, так и региональные законы и нормативные акты, а также документы, непосредственно регулирующие инвестиционную деятельность или затрагивающие ее косвенно.

Важнейшей составляющей региональных рисков является законодательство. Специфика межрегионального подхода заключается в том, что на территории большинства регионов действует единый общефедеральный законодательный фонд, видоизменяющийся в отдельных объектах Федерации под воздействием региональных законодательных норм, регулирующих инвестиционную деятельность в пределах своих полномочий. Законода-

тельство не только влияет на степень инвестиционного риска, но и регулирует возможности предпринимательно-хозяйственной деятельности в те или иные сферы и отрасли, определяет порядок использования отдельных факторов производства, т. е. влияет также на экономический потенциал региона.

**3. Предпринимательские риски (на микроуровне)** связаны с факторами неопределенности, оказывающими влияние на предпринимательскую деятельность, включают этапы выведения на рынок товаров и услуг, роста, зрелости, насыщения рынка и упадка спроса на товары и услуги<sup>1</sup> и обусловлены изменениями в хозяйственной деятельности конкретного субъекта экономической (предпринимательской) деятельности; ошибками в процессе управления субъектом экономики, характерными для фазы эксплуатации реализуемой программы (проекта).

В рамках настоящего учебно-методического пособия нас более всего интересует именно предпринимательский риск. Рассмотрим его более подробно.

В работе [23] риск предпринимателя рассматривается и как объективная категория: предприниматель не может всецело представить свою деятельность, его может подстерегать опасность, предположить которую он не в силах, в частности: будущий спрос не всегда гарантирован в условиях рынка, «предпринимательство объективно сопряжено с некоторой неопределенностью и неустойчивостью, возможностью невостребованности результатов своей деятельности, что означает угрозу потерь времени, ресурсов, прибыли, вплоть до вероятности банкротства», и как субъективная категория: предприниматель сознательно действует, допуская убытки «в надежде на удачный исход затеянной неординарной операции, на получение более высокой прибыли по сравнению с другими предпринимателями, занимающимися сходной деятельностью».

В работе [19] отмечено: «Рисковать — это значит допускать несение (принятие) невыгодных последствий от возможного результата правомерных либо объективно-случайных либо объек-

---

<sup>1</sup> Концепция жизненного цикла продукции исходит из того, что любое изделие, какими бы хорошими потребительскими свойствами оно ни обладало, рано или поздно вытесняется с рынка другими, более совершенными изделиями. Жизненный цикл в эксплуатации важно учитывать потому, что именно он определяет длительность производства товаров и услуг, емкость складов для них, деятельность службы сервиса и др.

тивно-невозможных действий или событий», «риск — это сознательное допущение последствий».

Безусловно, предприниматель всегда заинтересован в благополучном результате, цель его деятельности — систематическое получение прибыли, но он допускает и отрицательный результат, альтернативную возможность его возникновения, «уверенность в исходе исключает риск». Иными словами, риск предпринимателя не обязательно должен заключаться в предположении возможной опасности, ее предвидении, субъективный риск — это прежде всего сознательное допущение несения убытков от любого рода действий, явлений.

Предпринимательский риск должен быть разумным, он не должен переходить ту грань, «за которой он превращается в элементарную авантюру, головотяпство» [23].

В п. 2 ст. 929 ГК РФ, посвященном имущественному страхованию, дается определение **предпринимательского риска**: «Это риск убытков от предпринимательской деятельности из-за нарушения своих обязательств контрагентами предпринимателя или изменения условий этой деятельности по не зависящим от предпринимателя обстоятельствам, в том числе риск неполучения ожидаемых доходов».

Опасность убытков от предпринимательской деятельности зависит от воли человека, который сознательно идет на осуществление предпринимательской деятельности. Таким образом, возможность опасности возникновения убытков от предпринимательской деятельности является объективной категорией риска лишь для лица, зарегистрированного в качестве предпринимателя и осуществляющего свою предпринимательскую деятельность.

В работе [24] указывается, что предпринимательский риск отличается от общего понимания риска, является специфическим риском и его можно рассматривать как субъективную категорию: «**Предпринимательский риск** — это психическое отношение предпринимателя к результату собственных действий (осуществляемых в рамках предпринимательской деятельности) или действий (бездействия) других лиц, а также к результату объективно-случайных событий, выражающееся в осознанном допущении убытков, в том числе в неполучении ожидаемых доходов».

При этом «бездействием других лиц» может быть неисполнение договорных обязательств контрагентами, а «результатом объективно-случайных событий» — убытки вследствие изменения условий предпринимательской деятельности по не зависящим от предпринимателя обстоятельствам.

В работах [14, 15] под «**предпринимательскими рисками**» понимается возможность наступления неблагоприятных событий для предпринимателя, осуществляющего свою деятельность в различных отраслях народного хозяйства страны и (или) на территории зарубежных стран, и связанную с различными видами операций.

**Предпринимательский риск** — опасность возникновения не предусмотренных проектным замыслом материальных и финансовых потерь, убытков в ходе проведения предпринимательской деятельности, осуществления сделок. Количественно предпринимательский риск оценивается вероятностью определенной величины или определенного уровня ущерба, прогнозируемого на основе расчета, экспертных оценок, накопленного опыта. Оценка его должна обязательно предшествовать решению о целесообразности данного вида предпринимательства.

**Хозяйственный риск** — риск в коммерческой, производственной деятельности в ситуации неопределенности вследствие недостатка информации, которая не гарантирует в таких условиях полного и однозначного достижения положительных результатов; неотъемлемый компонент рыночной экономики.

Предпринимательский риск на уровне фирмы принято подразделять на финансовый (инвестиционный) и коммерческий риски. Финансовые и коммерческие риски можно рассматривать как особую группу рисков в составе широкого спектра предпринимательских рисков.

**Финансовые риски** возникают в процессе управления финансами предприятия в связи с движением финансовых потоков в условиях неопределенности и представляют собой вероятность (угрозу) возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери дохода или капитала, опасность потенциально возможной потери финансовых ресурсов (денежных средств) или недополучения прибыли (доходов) по сравнению с прогнозным вариантом или/и обратное — вероятность (угроза) получения дополнительной выгоды (дохода), связанной с риском в результате

осуществления субъектом экономики ее финансовой деятельности в условиях неопределенности [4].

Наиболее часто встречаются валютные, процентные и портфельные риски (рис. 2.1) [14, 15].



Рис. 2.1. Структура финансовых рисков

Под *валютными рисками* понимается вероятность возникновения убытков от изменения обменных курсов в процессе внешнеэкономической деятельности, инвестиционной деятельности в других странах, а также при получении экспортных кредитов. Среди них различают операционный, трансляционный и экономический риски.

*Операционный валютный риск* можно определить как возможность возникновения убытков или недополучения прибыли в результате изменения обменного курса и воздействия его на ожидаемые доходы от продажи продукции. В частности, если иностранный инвестор вкладывает средства в строительство объектов газовой промышленности в России с целью продажи газа или продуктов его переработки российским потребителям, то он недополучит прибыль в результате снижения курса российской валюты по отношению к национальной валюте страны инвестора. Если средства вкладываются в проект, связанный с экспортом газа, иностранный инвестор проиграет в случае понижения курса страны-импортера по отношению к российской валюте.

Неопределенность стоимости экспорта в национальной валюте, когда цена на товар определяется в иностранной валюте,

может сдерживать экспортно ориентированные проекты, так как существуют сомнения в том, что экспортируемые товары можно будет реализовать с прибылью. Неопределенность стоимости импорта при таких же условиях увеличивает риск потерь от импорта, поскольку в пересчете на национальную валюту цена может оказаться неконкурентной.

Если фирма участвует в тендере за контракт в иностранной валюте, то ее успех в тендере также связан с возникновением валютного риска.

*Трансляционный валютный риск* (его называют также балансовым) возникает при наличии у головной компании дочерних компаний или филиалов за рубежом. Его источником является возможное несоответствие между активами и пассивами компании, пересчитанными в валютах разных стран. Понижение обменного курса страны местонахождения филиала (или дочерней компании) по отношению к валюте страны местонахождения материнской компании вызывает кажущееся уменьшение его (или ее) прибыли. Если компания имеет консолидированный баланс, то пересчет активов и пассивов филиала или дочерней компании в валюту страны материнской компании приведет к кажущимся убыткам в случае понижения обменного курса.

Таким образом, трансляционный валютный риск возникает в следующих случаях:

- ◆ необходимость общей оценки эффективности компании, включая филиалы в других странах;
- ◆ потребность в составлении консолидированного баланса;
- ◆ пересчет налогов в валюте страны местонахождения материнской компании.

*Экономический валютный риск* определяется как вероятность неблагоприятного воздействия изменений обменного курса на экономическое положение компании. Он возникает, например, в результате изменения объема товарооборота в стране или цен на средства производства либо на готовую продукцию, а также вследствие изменения конкурентоспособности фирмы по сравнению с остальными производителями аналогичных товаров. Его воздействие может иметь и другие источники, например правительственные меры, вызванные падением курса национальной валюты: искусственное сдерживание роста заработной платы, ограничения на хождение иностранных валют, обмен денег и др.

Экономический валютный риск сильнее всего проявляется в странах, зависимых от импорта товаров. Если, например, производство товаров зависит от импортных компонентов, то рост иностранных валют по отношению к национальной увеличивает стоимость продукции и уменьшает конкурентоспособность фирмы по сравнению с производителями аналогичной продукции из отечественного сырья. Рост курса иностранных валют стимулирует экспортно ориентированные производства и угнетает зависимые от импорта<sup>1</sup>.

Под *процентными рисками* понимается вероятность возникновения убытков в случае изменения процентных ставок по финансовым ресурсам. Среди них выделяют позиционный, портфельный, экономический и др.

*Позиционный риск* возникает, если проценты за пользование кредитными ресурсами выплачиваются по «плавающей» ставке.

Компания, выдавшая кредит или имеющая депозит в банке под «плавающие» проценты, понесет убытки в случае понижения процентных ставок. Компания, получившая кредит по «плавающей» ставке, наоборот, понесет убытки в случае повышения процентных ставок.

*Портфельный риск* отражает влияние изменения процентных ставок на стоимость финансовых активов, таких, как акции и облигации. При этом воздействие оказывается не на отдельные виды ценных бумаг, а на инвестиционный портфель в целом. Увеличение процентных ставок на основные кредитные ресурсы, как правило, уменьшает стоимость портфеля, и наоборот.

*Экономический (структурный) процентный риск* связан с воздействием изменения процентных ставок на экономическое положение компании в целом. Например, если конкурентами компании выступают производители, привлекающие для своей деятельности большие суммы заемных средств, то конкуренция может усилиться в случае снижения процентных ставок. Рост процентных ставок отрицательно сказывается на активности от-

---

<sup>1</sup> В качестве примера следует отметить значительное влияние валютных рисков на деятельность предприятий газовой отрасли. Россия является одним из крупнейших экспортеров газа в мире. Кроме того, в отрасли используется достаточно большое количество импортного технологического оборудования. Все это обуславливает зависимость развития газовой промышленности от изменения обменного курса российской валюты по отношению к основным зарубежным валютам.

раслей хозяйства, связанных со строительством. Изменения процентных ставок могут также повлиять на обменные курсы валют, что, в свою очередь, отразится на деятельности компании.

*Портфельные риски* показывают влияние различных макро- и микроэкономических факторов на активы предпринимателя или инвестора. Портфель активов может состоять из акций и облигаций предприятий, государственных ценных бумаг, срочных обязательств, денежных средств, страховых полисов, недвижимости и т. д. Отдельные факторы риска могут оказывать противоположное воздействие на различные виды активов. Путем составления портфеля из разных активов по определенной технологии можно существенно уменьшить его рискованность и увеличить доходность. Так называемый сбалансированный (рыночный) портфель в наименьшей степени подвержен влиянию факторов риска, среди которых выделяют систематические и несистематические.

*Коммерческий риск* — вероятность (угроза) потерь, неполучения или недополучения определенного результата вследствие осуществления мероприятий по использованию всего организационно-технического, производственного и научного (инновационного) потенциала фирмы в процессе финансово-хозяйственной деятельности субъекта экономики в условиях неопределенности результатов коммерческой сделки [4].

*Коммерческие риски*, связанные с возможностью недополучения прибыли или возникновения убытков в процессе проведения торговых операций, могут проявляться в виде следующих событий:

- ◆ неплатежеспособность покупателя к моменту оплаты товара;
- ◆ отказ заказчика от оплаты продукции;
- ◆ изменение цен на продукцию после заключения контракта;
- ◆ снижение спроса на продукцию.

Коммерческий риск включает в себя маркетинговый (рыночный) и деловой риски [4].

*Маркетинговый риск* (риски, связанные с рынком; риски реализации) связан с факторами неопределенности, оказывающими влияние на конкурентоспособность продукции и субъекта экономики в целом, ценовую, ассортиментную, диверсификационную политику, правовые аспекты и т. д., как-то: ошибочность оценки рынка (его объема, сегментации); моральное старение

продукции или ее несоответствие современным требованиям рынка; снижение ожидаемых цен или ухудшение возможностей реализации (например, расторжение долгосрочных контрактов на реализацию) и представляет собой вероятность (угрозу) уменьшения объема операционного дохода (прибыли) в результате существенного снижения предусмотренного субъектом экономики объема реализации продукции, уровня цен и др. Маркетинговый риск может быть ограничен, хотя и не исключается полностью, благодаря соблюдению разумной осторожности при оценке предполагаемой цены, детальному анализу договоров купли-продажи, особенно условий, регулирующих порядок их пересмотра и аннулирования, а также всестороннему изучению рынка.

В частности, характер риска, которому подвергается само существование субъекта экономики или его планы по дальнейшему развитию, варьируются в зависимости от величины его доли рынка. Доля рынка, которую теоретически может охватить продукция и услуги на любом этапе жизненного цикла, рассчитывается по следующей формуле:

$$D_A = \frac{1}{\left(1 + \frac{\sum_{i=1}^n B_i}{B_A}\right)} \cdot \frac{m}{K_A}, \quad (1)$$

где  $D_A$  — доля продукции (услуги)  $A$  (по стоимости) в удовлетворении спроса;

$K_A$  — конкурентоспособность продукции (услуги)  $A$ ;

$n$  — число изделий-конкурентов продукции (услуги)  $A$ ;

$m$  — соотношение «спрос-предложение»;

$B_A$  — показатель престижа субъекта экономики-продавца продукции (услуги);

$B_i$  — показатель престижа субъекта экономики-конкурента.

Предпринимательский риск будет большим для субъекта экономики с малой долей рынка и, наоборот, меньшим для крупного субъекта экономики.

Маркетинговый риск включает в себя:

♦ торговый риск — вероятность (угроза) потерь вследствие воздействия различных факторов неопределенности, связанных

с задержкой платежей, отказом от платежа в период транспортировки товара, непоставки товара и т. п. Торговый риск включает:

- ◆ риск неоплаты продукции;
- ◆ риск задержки платежа;
- ◆ риск отказа от платежа в период транспортировки товара;
- ◆ риск непоставки товара;
- ◆ товарный риск, включающий:
  - риск цен на товары (готовую продукцию);
  - риск форвардной цены;
  - риск изменчивости цен на товары (готовую продукцию);
  - базовый товарный риск (риск спреда);
- ◆ риски клиентов (потребителей продукции и услуг), включающий:
  - риск отказа оптовых потребителей вывезти продукцию;
  - риск неплатежеспособности потребителей;
  - риск отказа заказчика от приема продукции;
  - риск снижения уровня платежеспособности потребителей;
  - риск каналов сбыта;
  - риск возможности дальнейшего использования нереализованной продукции субъекта экономики;
  - риск территориального местонахождения продукции и услуг;
  - риск вида продукции и услуг (по номенклатуре, позициям ассортиментного плана);
  - риск инновационных продуктов (услуг) и технологий;
- ◆ риски поставщиков — связаны с факторами неопределенности рынков входящих ресурсов и включают:
  - риск невыполнения договоров поставок;
  - риск нарушения графиков поставок субпоставщиков;
  - риск банкротства предприятий-контрагентов;
  - риск роста цен на ресурсы и их доставку;
  - риск истечения срока действия гарантий поставщиков;
  - риск определения объемов обеспечения субъекта экономики;
  - риск определения цены входящих ресурсов;
  - риск достоверности идентификации конкурентной ситуации ресурсных рынков;

♦ риск, связанный с технологическими факторами неопределенности целевых рынков, возникающих в процессе маркетинга и сбыта продукции, включает:

- риск определения емкости рынков;
- риск ценообразования;
- риск изменения величины маркетинговых затрат;
- риск конкуренции, включающий риск появления конкурентов и риск снижения цен конкурентами.

**Деловой риск** определяется такими факторами, как организационно-технический потенциал субъекта экономики, эффективность производственной, научной (инновационной) и инвестиционной деятельности, устойчивость финансового положения, эффективность системы управления, сложность выпускаемой продукции и др., и включает в себя по структурному признаку в соответствии с возможными видами предпринимательской деятельности следующие внутренние риски:

- ♦ инновационный риск;
- ♦ производственный риск [2, 4, 6].

Производственный риск классифицируется на следующие риски:

- ♦ риск основной производственной деятельности, включающий следующие риски:
  - риски этапов производственного цикла;
  - технологический риск (риски этапов технологического цикла).

**Технологический риск** включает:

- ♦ риск нарушения технологической дисциплины;
- ♦ риск прерывания технологического цикла;
- ♦ риск производства некачественной готовой продукции в результате нарушения технологического режима;
- ♦ риск аварии;
- ♦ риск внеплановых остановок оборудования;
- ♦ риск остановки производства или сокращения объема производства;
- ♦ риск изменения качества сырья;
- ♦ риск изменчивости стоимости издержек производства;
- ♦ риск вспомогательной производственной деятельности.

Классифицируется на следующие риски:

- риск перебоев энергоснабжения;

- риск превышения сроков ремонта оборудования;
- риск аварии вентиляционных систем;
- риск аварии систем водо- и теплоснабжения;
- риск неподготовленности к освоению нового продукта;
- ◆ риск обслуживающих производственных процессов. Классифицируется на следующие риски:
  - риск пожароопасности (пожара) складского хозяйства;
  - риск пожароопасности (пожара) производства;
  - риск неисправности ЭВМ;
  - риск недостаточной или неквалифицированной патентной защищенности нематериальных активов;
- ◆ транспортный риск, включающий:
  - риск изменения транспортных тарифов;
  - материальный (имущественно-товарный) риск;
- ◆ информационный риск. Классифицируется на следующие риски:
  - риск прерывания информации;
  - риск кражи информации;
  - риск модификации информации;
  - риск электромагнитного воздействия и перехвата информации в автоматизированных и информационных системах (АИС);
  - риск съема информации по акустическому каналу;
  - риск прекращения питания АИС;
  - риск ошибки операторов и поставщиков информационных ресурсов АИС;
  - риск сбоев программного обеспечения АИС;
  - риск неисправности аппаратных устройств АИС;
- ◆ риск сферы управления (управленческий риск). Классифицируется на следующие риски:
  - инжиниринговый риск;
  - риск ошибочного выбора целей субъекта экономики;
  - риск неверной оценки стратегического потенциала;
  - риск ошибочного прогноза долгосрочного развития среды;
  - риски центров образования затрат (риски бизнес-единиц);
  - эксплуатационный риск;
  - риски этапов жизненного цикла продукции и услуг, производимых субъектом экономики;
  - риск условий хранения готовой продукции у субъекта экономики;

– риск длительности хранения запасов сырья, материалов и комплектующих (статический и динамический запас);

◆ риски персонала, включающие:

– риск повышения величины фонда заработной платы;

– риск трудностей по набору квалифицированной рабочей силы;

– риск невысокого уровня заработной платы;

– риск набора персонала низкой квалификации;

– риск условий хранения запасов сырья, материалов и комплектующих и др.

Рассмотрим наиболее существенные из них более подробно.

**1. Инновационный риск** выступает в качестве основного фактора риска в инновационных фирмах и представляет собой вероятность (угрозу) потери, по крайней мере, части своих ресурсов, недополучения либо потери запланированных прибыли, доходов от инновационного (венчурного) проекта, стоимости портфеля финансовых активов инновационной фирмы (венчурной компании) в целом при вложении средств в производство новых товаров и услуг, в разработку новой техники и технологии, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке, а также при вложении средств в разработку управленческих инноваций, которые не принесут ожидаемого эффекта или появления дополнительных расходов и/или обратное — возможность получения значительной выгоды (дохода) по сравнению с запланированной в результате осуществления инновационной деятельности в условиях неопределенности (неполноты или неточности информации о динамике технико-экономических показателей производства, параметрах новой техники и технологии, качестве сырья и готовой продукции и т. д.).

**2. Производственный риск.** Производственный риск имеет не только экономическую, но и юридическую основу, так как определяется законодательством. Впервые он был введен постановлением ЦИК и ГИК СССР от 12 июня 1929 г. «Об имущественной ответственности рабочих и служащих за ущерб, причиненный ими нанимателю» и определяется как «правомерное создание опасности в целях достижения общественно полезного производственного результата».

В соответствии с В.Я. Горфинкелем и В.А. Швандаром производственный риск связан с производством и реализацией про-

дукции (работ, услуг), а также с осуществлением любых видов производственной деятельности. Так, к производственному риску относится потеря прибыли вследствие вынужденного перерыва в производстве. Ниже приведены наиболее распространенные трактовки производственного риска.

1. Производственный риск — возможность невыполнения фирмой своих обязательств по контракту или договору с заказчиком [20].

2. Производственный риск — это риск, связанный с убытком от остановки производства вследствие воздействия различных факторов, а также риск, связанный с внедрением в производство новой техники и технологии [21].

3. Производственный риск связан с производством продукции (товаров, услуг), с осуществлением любых видов производственной деятельности [24].

4. Производственный риск — это производственная ситуация с неопределенным результатом развития, который определяется возможностью отклонения параметров производственной ситуации от заданного уровня, что приводит к необходимости предвидения развития ситуации и поиску нетрадиционных решений возникших осложнений.

В работе [4] производственный риск — вероятность (угроза) потерь от остановки производства или/и отклонения параметров производственной ситуации от заданного уровня вследствие воздействия различных факторов неопределенности, связанных с гибелью или повреждением основных и оборотных фондов (оборудования, сырья, транспорта и т. п.); производственными авариями и отказом оборудования; производственным браком; внедрением в производство новой техники и технологии; плохим инжинирингом; неудовлетворительным обучением или низким уровнем квалификации операционного персонала; недостаточностью обеспечения (неритмичностью поставок) производства необходимыми сырьем, материалами и комплектующими и т. д. в условиях неопределенности результата развития производственной ситуации.

Во всех приведенных определениях отличительным признаком производственного риска является его связь с производством.

Производственный риск конкретен, поскольку в нем отображен определенный объект (производственная система), и напря-

мую связан с производственной функцией, которая показывает на существование альтернативных возможностей сочетания факторов производства, обеспечивающих один и тот же объем выпуска продукции при различных состояниях среды. Состояние среды как самой производственной системы, так и ее внешнего окружения определяется параметрами производственной ситуации, которые, в свою очередь, определяют то или иное сочетание факторов производства. Отсюда *первая функция* производственного риска заключается в предвидении развития производственной ситуации.

В то же время производственная функция в общем понимании связана с производством продукции (товаров, услуг) и описывает все аспекты производственной деятельности. Производство неизбежно сопряжено со сбоями, которые можно расценивать как негативный результат производственного риска. Осознание субъектом, содержащим производственный риск, возможности появления таких результатов позволяет ему заранее позаботиться об их предотвращении. Отсюда *вторая функция* производственного риска — защитная. *Третья функция* производственного риска определяется его способностью к побуждению поиска нетрадиционных решений в предотвращении возможных негативных результатов.

Производственный риск — это очень сложное многогранное явление, признаки которого можно найти во множестве других явлений. Основная отличительная особенность производственного риска заключается в том, что его развитие определяет результат производственной деятельности предприятия.

**3. Транспортный риск** — вероятность (угроза) потерь вследствие воздействия различных факторов неопределенности, связанных с перевозками грузов транспортом: автомобильным, морским, речным, железнодорожным, самолетами и др.

**4. Имущественный риск** — вероятность (угроза) потерь имущества субъекта экономики (предпринимателя) в результате кражи, диверсии, халатности, перенапряжения технической и технологической систем и т.п.

**5. Информационный риск** — вероятность (угроза) потерь активов субъекта экономики (предпринимателя) в результате потерь, порчи, искажения, разглашения информации.

Информационный риск классифицируется на:

◆ риск прерывания информации (прекращение нормальной обработки информации, например вследствие разрушения, вывода из строя вычислительных средств). Такая категория действий может вызвать весьма серьезные последствия, если даже информация при этом не подвергается никаким воздействиям;

◆ риск кражи информации (считывание или копирование информации, хищение магнитных носителей информации и результатов печати с целью получения данных, которые могут быть использованы против интересов владельца (собственника) информации);

◆ риск модификации информации (внесение несанкционированных изменений в данные, направленные на причинение ущерба владельцу (собственнику) информации);

◆ риск разрушения данных (необратимое изменение информации, приводящее к невозможности ее использования);

◆ риск электромагнитного воздействия и перехвата информации в автоматизированных и информационных системах (АИС);

◆ риск съема информации по акустическому каналу;

◆ риск прекращения питания АИС (технические неисправности поставщиков питания ИС и поддерживающей инфраструктуры);

◆ риск ошибки операторов и поставщиков информационных ресурсов АИС;

◆ риск сбоев программного обеспечения АИС;

◆ риск неисправности аппаратных устройств АИС (в результате халатных действий сотрудников, несоблюдения техники безопасности, природных катаклизмов, сбоев программных средств и т. д.).

Экспертная оценка вероятности угроз информационным ресурсам следующая [7]: потери от несанкционированных действий — 48%; непредсказуемые потери (технологические ошибки, отказы) — 35; потери от вирусных атак — 15; остальные потери — 2%.

Назовем еще ряд рисков, которые не являются специфическими для какого-либо сектора экономики, но крайне значимы для предпринимательской деятельности [34].

**Операционный риск** — возможность непредвиденных потерь вследствие технических ошибок при проведении операций, умышленных и неумышленных действий персонала, аварийных ситуаций, сбоев аппаратуры и т. д. (к операционным рискам час-

то относят и убытки, обусловленные ошибками в используемой модели или методах оценки и управления рисками).

**Риск ликвидности:** а) возможность потерь, вызванных невозможностью купить или продать актив в нужном количестве за достаточно короткий период времени в силу ухудшения рыночной конъюнктуры; б) возможность возникновения дефицита наличных средств или иных высоколиквидных активов для выполнения обязательств перед контрагентами.

**Риск события** — возможность непредвиденных потерь вследствие форс-мажорных обстоятельств, изменений законодательства, действий государственных органов и т. д. (одним из наиболее частых проявлений риска события являются юридический и налоговый риски).

Последние три вида риска наиболее трудно поддаются формализации и количественной оценке. Частично это объясняется тем, что операционные риски и риски событий во многом обусловлены так называемым «человеческим фактором».

В соответствии с работами [14, 15]:

**риск индивидуальный** — вероятность поражающих воздействий определенного вида (смерть, травма, заболевание) для индивидуума, возникающая при реализации определенных опасностей в определенной точке пространства (где находится индивидуум). Характеризует распределение риска в пространстве; риск, которому подвергается индивидуум.

**риск инвестиционный** — риск обесценивания капиталовложений в результате действий органов государственной власти и управления.

**риск страховой** — это:

1) вероятное событие или совокупность событий, на случай наступления которых проводится страхование; в международной практике — конкретный объект страхования (например, судно) или вид ответственности (например, полная гибель судна);

2) распределение между страховщиком и страхователем неблагоприятных экономических последствий при наступлении страхового случая.

## *Классификация предпринимательского риска*

Предпринимательский риск может быть классифицирован по следующим признакам:

- ◆ по степени повторяемости на конкретном предприятии;
- ◆ по учету в управлении (предвиденные или априорно считающиеся невозможными);
- ◆ по возможности прогнозирования (предвидения) (предвиденные (непредвиденные); предсказуемые (непредсказуемые) риски);
- ◆ по умышленности действий (умышленные (неумышленные) предпринимательские риски (преступлений, служебных ошибок);
- ◆ по возможности страхования (страхуемые (частично страхуемые; нестрахуемые) предпринимательские риски);
- ◆ по месту возникновения риска;
- ◆ по степени управляемости (управляемые (частично управляемые; неуправляемые) предпринимательские риски);
- ◆ по степени сложности, характеру воздействия и комплексности исследования (простые и составные (сложные) предпринимательские риски);
- ◆ по объектам возникновения;
- ◆ по уровню потерь активов;
- ◆ по центрам образования затрат;
- ◆ по этапам производственного цикла;
- ◆ по этапам технологического цикла;
- ◆ по этапам жизненного цикла производимой продукции (услуг);
- ◆ по месту нахождения продукции (услуг);
- ◆ по виду продукции (услуг) (по номенклатуре, позициям ассортиментного плана);
- ◆ по условиям хранения готовой продукции;
- ◆ по длительности хранения запасов сырья, материалов и комплектующих;
- ◆ по условиям хранения запасов сырья, материалов и комплектующих;
- ◆ по потребителям продукции (услуг);
- ◆ по каналам сбыта;
- ◆ по возможности дальнейшего использования нереализованной продукции;
- ◆ по сферам и источникам возникновения различают внутренние (несистематические) и внешние (систематические) предпринимательские риски. Этот признак классификации является

наиболее важным, так как определяет настоящее и планируемое поведение предприятия. Например, страховые компании и финансовые институты не предоставляют предпринимателям (за отдельными исключениями) гарантий компенсации убытков от внутренних рисков, поскольку они подвержены воздействию многих субъективных факторов;

◆ по причинам возникновения. Предпринимательские риски могут быть обусловлены следующими причинами:

- природными — землетрясение, наводнение, ураган, смерч, удар молнии, шторм (на море), извержение вулкана и т. д.;

- падение летательных аппаратов и их частей;

- износ зданий и сооружений, поломки машин и оборудования;

- ошибки персонала;

- злоумышленные действия;

- нарушение своих обязательств контрагентами предпринимателя по сделкам;

- непредвиденные расходы — судебные и иные.

Если предпринимательская деятельность связана с проведением торговых операций, то она подвержена комплексу коммерческих рисков, а если осуществляется на территории зарубежных стран — комплексу страновых рисков. Различные виды предпринимательства могут быть также подвержены действию отдельных видов финансовых рисков.

---

## ГЛАВА 3. МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ РИСКОВ

---

### 3.1. Теоретические основы риск-менеджмента

Теория управления рисками предполагает рассмотрение общих принципов и закономерностей экономического развития большой системы при условии, что государство вмешивается в экономику только с целью минимизации негативных последствий на рынке.

Теория управления рисками представляет собой целостную систему знаний, характеризующуюся логической зависимостью и взаимосвязью между доходом и финансовой устойчивостью в определенных границах риска для достижения целей экономических субъектов.

Модель управления рисками большой системы можно представить условной вероятностно-функциональной зависимостью:

$$P_n(t) = \bigcup_{w,i,j=1}^N \{P_i\}, \{\tau_{bi}\}, \{X_i\}, \{h_{i,j}\} N, Q, V, R, X, tE\{\tau\},$$

где  $P_n(t)$  — облик системы;

$w, i, j$  — количество уровней иерархии от «1» до «N»;

$\{P_i\}, \{\tau_{bi}\}$  — подмножество показателей системы;

$N$  — множество взаимодействующих в системе элементов;

$Q, R$  — множество параметров основных факторов (эксплуатационные параметры, режим работы и др.);

$\{X_i\}$  — то же, показателей избыточности;

$\{h_{i,j}\}$  — то же, структурных факторов;

$X$  — подмножество человеческих факторов;

$V$  — множество параметров внешней среды;

$tE\{\phi\}$  — множество параметров времени на отрезке  $[0, 1]$ .

Задача определения уравнения состоит в раскрытии зависимости обобщенного критерия  $P_n(t)$  в явную аналитическую зави-

симость или в построении алгоритма последовательного учета различных факторов.

Теория управления рисками предусматривает следующее.

1. При открытой рыночной экономике иерархическая граница между макро-, мезо- и микроуровнями практически «стирается» по причине общности и связанности интересов продавцов и покупателей на рынках товаров и услуг, рабочей силы и ценных бумаг, организованных форм производства и международного разделения труда и т. д.

В связи с тем, что в условиях современной российской экономики о «стирании» границы между макро-, мезо- и микроуровнями говорить пока преждевременно, изменения основных показателей доходности на макро-, мезо- и микроуровне зависят, прежде всего, от возможности субъекта экономики эффективно управлять риском.

2. Экономическая надежность функционирования производственной системы зависит от взаимосвязей между уровнем риска, доходностью и производственно-финансовой устойчивостью субъекта экономики. С изменением уровня риска доходность возрастает или уменьшается в процентном отношении к риску и к производственно-финансовой устойчивости.

3. Областью допустимых значений доходности и производственно-финансовой устойчивости является доверительный интервал риска с определенными граничными значениями. Минимальное его значение — ценные безрисковые государственные бумаги, максимальное — вероятность наступления банкротства субъекта экономики.

4. При бизнес-планировании (технико-экономическом обосновании) проекта ставка дисконтирования и внутренняя норма доходности, кроме составляющих реальной доходности и темпов инфляции, должны учитывать также и уровень риска проекта.

5. Обеспечение условий согласованного управления для стимулирования повышения эффективности использования инвестиций. Применяемая технология использует игровой механизм положений теории игр и учитывает выделяемые инвестиции и получаемый в результате эффект.

**Главной задачей риск-менеджмента** любого уровня является спрогнозировать и выбрать оптимальные пути решения по преодолению негативных последствий, исходящих от всех

групп факторов неопределенности, а также научиться эффективно управлять причинами, обуславливающими неопределенность, с необходимой степенью риска.

Для решения задачи управления суммарным риском необходимо рассчитать риски на всех уровнях экономики с использованием адекватной экономико-математической модели в рамках теории управления рисками с последующим нахождением области допустимых решений при оценке рисков. Задача управления суммарным риском, связанным с инновационным (венчурным) проектом или отдельной инновационной фирмой (венчурной компанией), заключается в выборе границ между их риском и доходностью при обеспечении общей финансовой устойчивости.

Под **областью допустимых решений в теории управления рисками** принимаются такие значения показателя доходности проекта, для обеспечения которого суммарные затраты, связанные с разработкой, реализацией и эксплуатацией проекта, будут минимальными, а производственно-финансовая устойчивость системы максимальная.

Кроме того, каждый случай инвестирования (действия) субъекта экономической (предпринимательской) деятельности имеет цену, которую также необходимо учитывать при определении области допустимых решений.

В экономическом смысле **риск «цены случая»** представляет собой риск (вероятность) получения дохода и прочих выгод от реализации проекта, который будет отличаться от прогнозируемого, вытекающего из условий неопределенности ситуации риска по принятию риск-менеджером любого уровня такого управленческого решения по использованию необходимых ресурсов, при котором планируемые экономические выгоды можно было бы получить, если эти ресурсы применить альтернативно.

Например, куда эффективнее вкладывать денежные средства — в ценные бумаги или в реализацию проекта. Риск «цены случая» появляется даже и в том идеальном случае, когда финансовые ресурсы неограниченны, так как финансы — это лишь одна часть ресурсов, а производственные, трудовые ресурсы, возможности риска и многие другие факторы могут использоваться как конкретные альтернативные инвестиции.

Проблема управления риском и неопределенностью существует в любом секторе экономики, что и объясняет ее постоянную актуальность. В ситуации, когда практически универсаль-

ным законом экономики является неопределенность конечного результата инвестиционных вложений, а планирование и прогнозирование производства, объемов и цен продаж, величин ожидаемых денежных потоков, разработка бизнес-планов проектов могут быть осуществлены лишь с некоторой степенью приближенности, субъект экономики (ЛПР), избегающий риска, вынужден искать способы, позволяющие ему не потерять свои вложения. Например, субъект экономики (ЛПР) хотел бы, чтобы интересующая его операция с неопределенным исходом имела бы большую величину ожидаемой доходности с большей вероятностью [31].

В этих условиях субъекту экономики (ЛПР) приходится действовать исходя из некоторых предположений о возможных исходных ситуациях и ситуациях реализации проектов, факторах и комбинациях факторов риска, способах и вариантах перехода возможностей в действительность, а также о возможном развитии каждой ситуации в будущем, основанных на прошлом опыте. Предполагается также тщательное изучение предполагаемого действия, его возможных последствий и той среды, в которой оно совершается. Это равносильно получению новой информации и моделированию ситуации, что теоретически должно уменьшить неопределенность и повысить предсказуемость результата действия. Кроме того, экономические субъекты (ЛПР) в процессе своих действий должны выбрать такую стратегию, которая позволит им уменьшить степень *противодействия*, что, как следствие, приведет к снижению и уровня риска.

В то же время само изучение объекта или квалификация исследователя также могут вносить дополнительную неопределенность вследствие несовершенства используемого инструментария (например, программного обеспечения), ошибок анализа и моделирования, квалификационных и методических ограничений (связанных, например, с неправильным выбором экономико-математической модели), отсутствия вычислительных средств достаточных мощностей и т. д.

Даже наилучшим образом составленные прогнозы содержат элементы неопределенности, т. е. риска. Поэтому любой вид анализа и оценка должны проводиться с учетом риска и неопределенности.

В связи с этим анализ и учет неопределенности и рисков при инвестировании предполагают наряду с углубленным изуче-

нием как можно большего числа неконтролируемых факторов, способных повлиять на осуществление проекта, также и выбор наиболее действенных и оптимальных по затратам методов и технологий оценки, анализа, учета, управления, снижения и оптимизации рисков, а также соответствующего аппаратного, программного и методологического обеспечения.

Главным направлением достижения этих целей является формальный анализ, который должен дополнять содержательный анализ аналитическими процедурами, основывающимися на единых и строгих правилах. Наиболее мощным методом формализации является применение количественных показателей и моделей.

### **3.2. Методы идентификации и оценки предпринимательских рисков**

Наиболее сложный этап в менеджменте предпринимательских рисков — их идентификация, которая, как правило, основывается на субъективном подходе риск-анализа. С учетом непредвиденных обстоятельств, которые могут возникнуть на самом предприятии, в его внутренней среде, а также возможности кумулятивного их появления очевидно, что управлять отдельным процессом можно только с учетом общей ситуации риска, т. е. с учетом всех рисков, взятых в их единстве и взаимодействии. Вариант схемы учета предпринимательских рисков приведен на рис. 3.1.

Работа по сбору информации и выявлению рисков помогает идентифицировать большинство опасностей, но, как правило, через некоторое время обнаруживаются новые<sup>1</sup>. Это может быть связано с накоплением опыта и статистических данных, а так-

---

<sup>1</sup> Так, например, в США в конце 1940-х — начале 1950-х гг. был зафиксирован резкий всплеск заболеваний раком груди у женщин, рожавших после 1918 г. Исследования американской социальной медицины установили связь этого феномена с переходом молодых матерей на искусственное вскармливание, сопровождавшееся перетягиванием груди и применением других средств остановки лактации. Непредвиденные последствия сказались спустя 30 лет. Данный пример иллюстрирует нелинейный характер предсказания риска. Он же говорит о роли новых социальных и культурных явлений в производстве рисков. В данном случае такими социокультурными факторами для молодых американских женщин стала, с одной стороны, мода на «худеньких», мобильных женщин, а с другой — феминистские установки максимального освобождения женщины от обременительных обязанностей вскармливания ребенка собственной грудью.

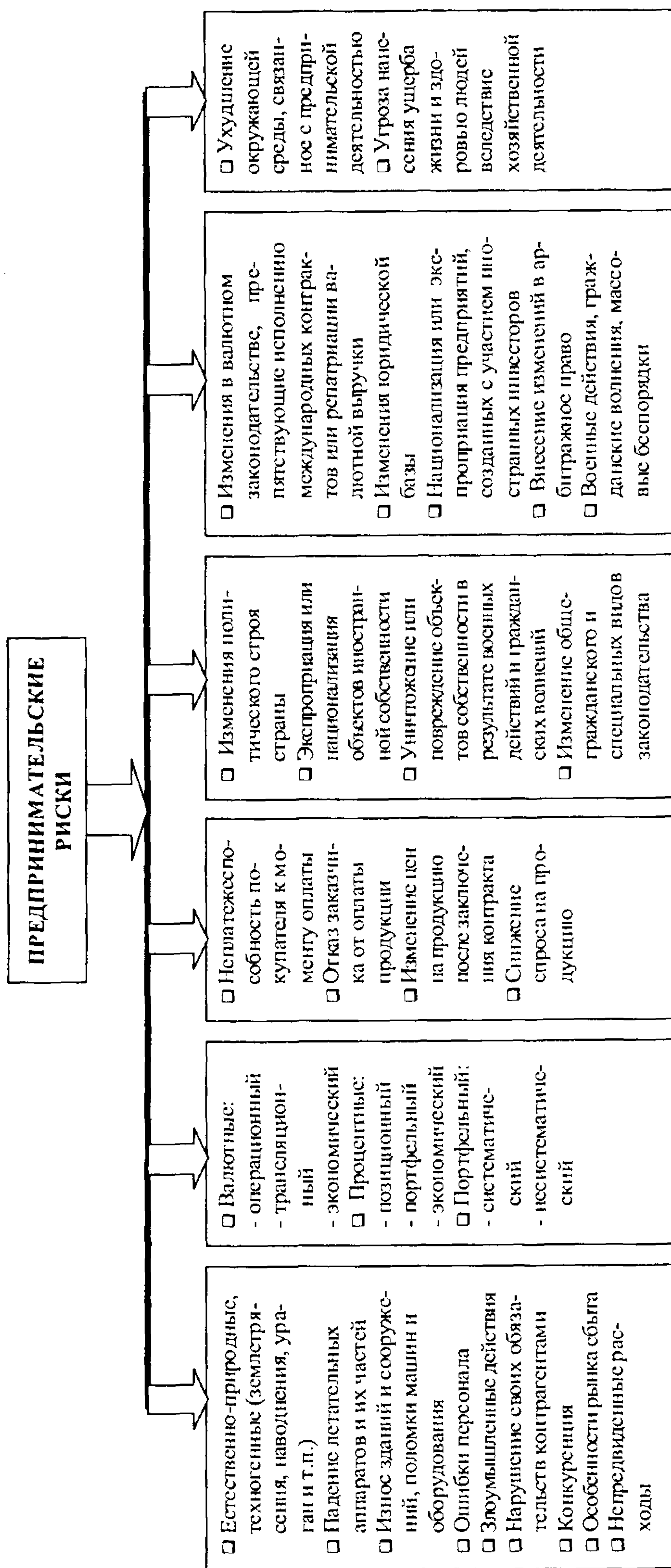


Рис. 3.1. Схема учета предпринимательских рисков

же с внедрением новых технологий и использованием других материалов. Поэтому важной составной деятельностью предприятия является создание специальной программы по контролю и выявлению новых рисков. Для этого применяются **опросные листы, карты потоков (потоковые диаграммы)**.

Карты потоков (потоковые диаграммы) изображают графически отдельные технологические процессы производства и их взаимосвязь. Эти карты полезны для выявления основных элементов производственного процесса, от которых зависят его надежность и устойчивость.

Среди общих методов определения и измерения рисков следует отметить следующие.

**1. Точке безубыточности** соответствует такая выручка от реализации, при которой производитель уже не имеет убытков, но еще не имеет прибылей, т.е. результат от реализации после возмещения переменных затрат достаточен для покрытия постоянных затрат, а прибыль равна нулю. В точке безубыточности разность между реализацией продукции и суммой переменных и постоянных затрат равна нулю. Любое изменение выручки от реализации продукции и услуг вызывает еще более сильное изменение прибыли. Это явление получило название **эффекта производственного лeverиджа (или операционного рычага)**. Операционный рычаг увеличивает воздействие факторов, повышающих предпринимательский риск (непостоянство и неопределенность объема продаж и издержек производства) на вариацию прибыли, но не является сам по себе источником риска. Расчет точки безубыточности и силы действия операционного рычага позволяет выявить уязвимые места и продумать способы защиты.

**2.** В ряде случаев для определения степени риска и определения оптимальных решений применяется методика **«дерево решений»**. Эта методика предполагает графическое построение различных вариантов, которые могут быть приняты. По «ветвям дерева» соотносят субъективные и объективные оценки данных событий (экспертные оценки, размеры потерь и доходов и т. д.). Следуя вдоль построенных «ветвей дерева», используя специальные методики расчета вероятностей, оценивают каждый вариант пути. Это позволяет достаточно обоснованно подойти к определению степени риска и выбору оптимального решения.

Иными словами, речь идет о формировании логической последовательности осуществления действий, когда суть каждо-

го последующего действия зависит от принятого на предыдущем этапе решения (как правило, этап имеет форму вопроса, а решения — ответа «да» или «нет»). Таким образом, получается разветвленная цепочка действий, где на случай реализации рисков ситуации предусмотрена корректировка действий для предотвращения финансового и иного ущерба.

В тех случаях, когда статистические данные о распределении вероятностей изменений рыночной стоимости активов недоступны, их моделирование является затруднительным, а достоверность полученных оценок представляется сомнительной, что относится, как правило, к нестационарным экономическим объектам, какими являются венчурные проекты и инновационная деятельность в целом, обычно применяют *сценарный анализ* и *анализ чувствительности* [4].

**3. Сценарный анализ** представляет собой метод прогнозирования высококвалифицированными экспертами нескольких возможных вариантов развития ситуации и связанной с этим динамики основных показателей венчурного проекта. Сценарный анализ может использоваться и как дополнение к стандартному расчету рисков рыночной стоимости, которая при использовании только стандартного расчета отражает лишь «нормальный» рыночный риск.

*Основу каждого сценария составляют экспертные гипотезы* о направлении и величине изменений рыночных факторов стоимости венчурного проекта, таких, как объемы производства, процентные ставки, обменные курсы валют, цены акций и товаров, цены исходного сырья, материалов и комплектующих и отпускные цены на новые продукты и технологии и т. д. на период прогнозирования. Затем в соответствии с этими предположениями производится переоценка стоимости венчурного проекта. Полученное изменение стоимости и будет являться оценкой потенциальных потерь.

Главное достоинство сценарного подхода состоит в том, что он не требует знания закона распределения вероятностей изменений для основных рыночных факторов. С другой стороны, любые сценарные оценки несут печать субъективности; кроме того, они основываются на неявном предположении о том, что поведение цен активов в будущем будет иметь сходство с поведением в прошлом, что в общем случае далеко не очевидно.

Сценарный подход реализуется в процедуре **тестирования инвестиционного проекта на устойчивость** (*stress testing*). В качестве сценария могут быть выбраны случаи наиболее неблагоприятных изменений рыночных факторов (**цепочки развития нежелательных событий**), имевшие место в прошлом. Другой альтернативой является составление гипотетического сценария, в котором моделируются экстремальные колебания рыночных факторов, размах которых принимается равным, например, величине 5 или 10 стандартных отклонений. Целью тестирования инвестиционного проекта на устойчивость к экстремальным событиям является проверка способности системы управления рисками противостоять неблагоприятному развитию ситуации. В частности, в кризисные периоды резко снижается ликвидность финансовых инструментов, что делает невозможным проведение безубыточных операций из-за неприемлемо высокого спреда между ценами покупки и продажи. В подобных ситуациях венчурные компании, которые для хеджирования используют фьючерсные контракты, зачастую сталкиваются с временным недостатком средств для текущего финансирования своих позиций на срочном рынке. Подобные проявления риска ликвидности также могут быть успешно промоделированы с помощью сценарного подхода.

4. Аналогичная процедура проверки на устойчивость инвестиционных проектов, связанных с реальным сектором экономики, называется **анализом чувствительности**. Анализ чувствительности предполагает исследование влияния задаваемых изменений наиболее важных для проекта входных параметров на устойчивость оценок эффективности (финансового результата) инвестиционного проекта.

Обычно в процессе анализа чувствительности значение одного из выбранных параметров варьируется в определенном небольшом диапазоне ( $\pm 5\%$ ,  $\pm 10\%$  и др.) при фиксированных значениях остальных параметров и определяется зависимость показателей эффективности (финансового результата) проекта от этих изменений. Параметры, варьируемые в процессе анализа чувствительности, можно подразделить на две основные группы: влияющие на объемы поступлений и объемы издержек.

Анализ чувствительности начинают с наиболее значимых факторов, и сам анализ включает как количественные, так и качественные методы. Работа проводится в несколько этапов.

Производится выбор основных ключевых показателей-параметров, относительно которых производится оценка чувствительности. Это могут быть внутренняя норма доходности, чистый приведенный доход.

Выбираются факторы, могущие оказать на выбранные показатели наибольшее влияние: уровень инфляции, состояние экономики и др.

Рассчитывается значение ключевых показателей на различных этапах осуществления производства. Таким образом, можно определить финансовые потоки для каждого момента времени, т. е. определить показатель эффективности. Затем определяются ключевые показатели и критические значения ключевых параметров (например, точка безубыточности). Если финансирование осуществляется за счет заемных средств, то критической величиной будет являться минимальная величина процентной ставки, при которой невозможно погашение задолженности. Анализ чувствительности помогает специалистам учитывать риск и неопределенность. Например, если цена оказалась критическим фактором, то можно заранее продумать пути усиления программы маркетинга и способы снижения совокупной стоимости производства. Примечательно, что около 40% нефтяных компаний США предпочитают использовать анализ чувствительности как средство сокращения риска. Тем не менее этот метод имеет ряд существенных недостатков:

- ◆ он не является всеобъемлющим, так как не рассчитывается для учета всех возможных обстоятельств;
- ◆ не уточняет вероятность осуществления альтернативных вариантов.

Когда не может быть установлена прямая связь между варьируемыми параметрами, следует учитывать косвенное влияние изменения значений каждого параметра на другие. Поэтому прежде чем приступить к анализу чувствительности, необходимо разработать план анализа, определив по отношению к каждому варьируемому параметру перечень действий и условий, при выполнении которых может быть достигнуто желаемое значение параметра, а также последствий, к которым может привести его изменение. Необходимо также задать граничные значения варьируемых параметров в соответствии со сценариями развития венчурного проекта с пессимистической и оптимистической точек зрения.

## Формальный анализ

В рамках проведения *сценарного анализа* и *анализа чувствительности* для оценки риска наиболее широко используется *имитационная модель оценки риска*, сущность которой заключается в следующем [31].

1. На основе экспертной оценки по каждому инвестиционному проекту строят три возможных варианта развития событий: пессимистичный (*цепочки развития нежелательных событий*), наиболее реальный (базовый) и оптимистичный.

2. Для каждого варианта рассчитывают соответствующий показатель  $NPV$  соответствующего инвестиционного проекта.

3. Для каждого инвестиционного проекта рассчитывают размах вариации ( $R_{NPV}$ ) — наибольшее изменение  $D_{\max} NPV$  по формуле:

$$R_{NPV} = NPV_{opt.} - NPV_{pess.} ,$$

и среднее квадратичное (стандартное) отклонение по формуле:

$$\sigma_{NPV} = \sqrt{\sum_1^3 (NPV_i - \overline{NPV})^2 \cdot P_i} , \quad (3.1)$$

где  $NPV_i$  — приведенная чистая стоимость каждого из рассматриваемых вариантов  $NPV$ ;

$\overline{NPV}$  — ожидаемый интегральный экономический эффект (среднее значение  $NPV$ , взвешенное по присвоенным вероятностям ( $P_i$ )):

$$\overline{NPV} = \sum_1^3 NPV_i P_i .$$

Если  $i$ -я стратегия реализации инвестиционного проекта, которой соответствует ожидаемый интегральный экономический эффект  $\overline{NPV}$ , в рамках сценарного анализа выбрана таким образом, что ее наступление не зависит от наступления любого другого условия  $j$  и никаких других стратегий реализации проекта кроме  $i$ -х ( $i = 1, 2, \dots, n$ ) не существует, то:

$$\sum_{i=1}^{i=n} P_i = 1 .$$

В более общем случае, когда различным условиям реализации инвестиционного проекта нельзя приписать точные значения вероятностей их наступления, расчет ожидаемого интегрального экономического эффекта  $NPV$  рекомендуется проводить по формуле:

$$\overline{NPV} = \lambda \overline{NPV_{\max}} + (1 - \lambda) \overline{NPV_{\min}},$$

где  $\overline{NPV_{\max}}$  и  $\overline{NPV_{\min}}$  — соответственно наибольшее и наименьшее из возможных математических ожиданий интегрального экономического эффекта по допустимым вероятностным распределениям. При определении ожидаемого интегрального экономического эффекта  $\lambda$ , значение его рекомендуется принимать равным 0,3.

В соответствии с уравнением (3.1) абсолютный риск инвестиционного проекта измеряется стандартным отклонением его доходности. Но такой метод измерения риска не учитывает дисперсию результатов в сравнении с ожидаемым доходом.

4. Поэтому для каждого инвестиционного проекта рассчитывают коэффициент вариации ( $K_{\text{var } NPV}$ ), равный отношению стандартного отклонения к средней доходности инвестиционного проекта:

$$K_{\text{var } NPV} = \frac{\sigma_{NPV}}{NPV}.$$

5. При сравнении нескольких инвестиционных проектов более рискованным считается тот, у которого больше вариационный размах ( $R_{NPV}$ ), среднее квадратичное отклонение  $\sigma_{NPV}$  или коэффициент вариации ( $K_{RNPV}$ ).

Полная характеристика риска с использованием качественных и количественных параметров, установленных предшествующими операциями, дается применительно к каждому источнику и фактору риска.

Современный анализ идентифицирует риск как совокупное отклонение ущерба от наиболее вероятного. Поэтому **оценка возможных ущербов** (потерь) предполагает знание видов потерь, связанных с предпринимательской деятельностью, и умение вычисления их вероятностной прогнозной величины. Существуют следующие виды возможных ущербов (потерь) [7].

**1. Материальные виды потерь** проявляются в непредусмотренных предпринимательским проектом дополнительных затра-

тах или прямых потерях оборудования, имущества, продукции, сырья, энергии и т. д. По отношению к каждому отдельному из перечисленных видов потерь применимы свои единицы измерения. Наиболее естественно измерять материальные потери в тех же единицах, в которых измеряется количество данного вида материальных ресурсов, т. е. в физических единицах, объема, площади, веса и т. д. Однако свести воедино потери, измеряемые в разных единицах, и выразить их одной величиной невозможно. Поэтому используется исчисление потерь в стоимостном выражении, в денежных единицах. Для этого потери в физическом измерении переводятся в стоимостное измерение путем умножения на цену единицы соответствующего материального ресурса. Стоимость вероятных потерь по каждому из отдельных видов материальных ресурсов в денежном выражении сводят воедино, соблюдая при этом правила действий со случайными величинами и их вероятностями.

**2. Трудовые потери** представляют потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами. Трудовые потери измеряются в человеко-часах, человеко-днях или просто часах рабочего времени. Перевод трудовых потерь в денежное выражение осуществляется путем умножения трудочасов на стоимость (цену) одного часа.

**3. Кадровые потери** — потери необходимых предприятию профессиональных, высококвалифицированных работников. Измеряются в затратах на подбор и обучение нового кадрового состава в денежном выражении.

**4. Финансовые потери** — это прямой денежный ущерб, связанный с непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, потерей денежных средств и ценных бумаг. Кроме того, финансовые потери могут быть при неполучении денежных средств из предполагаемых источников, при невозврате долгов, неоплате покупателем поставленной ему продукции, уменьшении выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию и услуги. Потери, связанные с инфляцией, изменением валютного курса рубля, дополнительным к указанному изъятием средств предприятий в государственный (республиканский, местный) бюджет. Наряду с безвозвратными могут быть и временные финансовые потери, обусловленные замораживанием счетов, несвоевременной выдачей средств, отсрочкой выплаты долгов на неопределенный срок.

**5. Временные потери.** Происходят тогда, когда процесс предпринимательской деятельности идет медленнее, чем было намечено. Прямая оценка таких потерь осуществляется в часах, днях, неделях, месяцах запаздывания в получении намеченного результата. Чтобы перевести оценку потерь времени в денежное измерение, необходимо установить, к каким потерям дохода, прибыли способны приводить потери времени. В конечном итоге оцениваются в денежном выражении.

**6. Информационные потери.** Одни из самых серьезных потерь в бизнесе, способные привести к краху всей организации. Исчисляются в стоимостном выражении.

**7. Особые виды потерь** проявляются в виде нанесения ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу предпринимателя, а также вследствие других неблагоприятных социальных и морально-психологических последствий. Чаще всего эти виды потерь крайне трудно определить в количественном и тем более в стоимостном выражении.

При оценке уровня безопасности предпринимательства необходимо установить взаимосвязь со стороны конкурентов и злоумышленников и рисков в процессе функционирования организации во времени и в пространстве угроз. Потери, исходя из общей оценки их величины, делятся на *определяющие и побочные*. В свою очередь, измеримой мерой перечисленных возможных ущербов (потерь) является *общий предпринимательский риск и его соответствующие составляющие*. При определении предпринимательского риска побочные потери могут быть исключены в количественной оценке общего уровня риска, т.е., если в числе рассматриваемых потерь выделяется один вид, который либо по абсолютной величине, либо по вероятности возникновения заведомо превосходит остальные, то при количественной оценке общего уровня риска в расчет можно принимать только этот вид потерь.

Особенно необходимо учитывать случайные потери, не поддающиеся прямому расчету, непосредственному прогнозированию и потому неучтенные в инвестиционном проекте. Если потери можно заранее предвидеть, то они должны рассматриваться не как потери, а как неизбежные расходы и включаться в расчетную калькуляцию. Так, прогнозное изменение цен, налогов в ходе осуществления хозяйственной деятельности предпринима-

тель должен учесть в бизнес-плане. Только в силу несовершенства используемых методов расчета предпринимательской деятельности или недостаточно глубокой проработки предпринимателем бизнес-плана систематические ошибки могут рассматриваться как потери в том смысле, что они способны изменить в худшую сторону ожидаемый результат.

Прежде чем оценивать угрозу, обусловленную действием сугубо случайных факторов, желательно отделить систематическую составляющую потери от случайной (динамической) составляющей. Это необходимо и с позиций математической корректности, так как процедуры действий со случайными величинами существенно отличаются от процедур действий с детерминированными величинами.

Воспользовавшись процедурой дисконтирования, можно судить о распределенных во времени пользе и ущербе (потерях). Правильный учет фактора времени позволит обоснованно распределять средства и ограничения, связанные с реализацией предпринимательской деятельности. Вследствие изменения свойств (качественного состояния) природного ресурса, плата за которые становится практикой хозрасчетной деятельности, процедура дисконтирования направлена на установление оправданности надежд на полноту наиболее благоприятных результатов.

Чтобы стать фактором, способствующим эффективности управления на предприятии, риск должен иметь в своей основе тщательный и глубокий анализ возможных альтернатив и вариантов действий. Это «игра» по особым правилам, совокупность которых снижает вероятность неблагоприятного исхода, неопределенность и увеличивает в итоге возможность достижения положительного эффекта от управленческой деятельности.

Предприниматель в условиях хозяйственного риска должен уметь выбирать из набора альтернативных вариантов, оценивая их с позиций приемлемого оправданного уровня риска — обязательного элемента технико-экономического обоснования любого проекта, идеи. Дополненная качественными оценками количественная величина хозяйственного риска позволяет дать интегральную оценку последствиям реализации конкретного предпринимательского решения.

### 3.3. Методы управления предпринимательскими рисками

На базе результатов идентификации и оценки рисков в рамках *концепции приемлемого риска* разрабатываются приемлемые для предприятия методы уменьшения уровня риска, по крайней мере, до допустимого предела и управления предпринимательскими рисками.

Практическое использование *концепции приемлемого риска* в процессе деятельности предприятия позволяет:

- ◆ выявлять потенциально возможные ситуации, связанные с неблагоприятным развитием событий, результатом которых может быть недостижение поставленных целей;
- ◆ получать характеристики возможного ущерба, связанного с нежелательным развитием событий;
- ◆ осуществлять заблаговременно мероприятия по снижению и управлению предпринимательским риском до приемлемого уровня.

Несмотря на отраслевую специфику, в большинстве секторов экономики используются во многом сходные механизмы снижения рисков, поэтому многообразие способов обеспечения экономической безопасности предпринимательской деятельности в рамках реализации *концепции приемлемого риска* путем снижения до допустимого и управления уровнем предпринимательского риска можно объединить в несколько основных групп:

- ◆ избежание (уклонение от риска);
- ◆ страхование (рассмотрено в подразд. 3.3);
- ◆ компенсация (резервирование) риска (рассмотрено в подразд. 3.4);
- ◆ хеджирование;
- ◆ локализация риска;
- ◆ распределение (диссипация) риска.

1. На практике **избежание (уклонение от риска)** чаще всего реализуется в форме отказа от связанного с риском инвестиционного проекта и предпочтения в пользу менее рискованных или почти безрисковых проектов или *минимизации* (консервативного управления активами и пассивами).

2. **Самострахование (внутреннее страхование, резервирование, компенсация, принятие риска на себя) риска и его по-**

**следствий** — метод управления риском, предусматривающий создание организацией собственных специальных резервов (фонда риска) для компенсации убытков (потерь) при непредвиденных ситуациях.

Самострахование риска и его последствий — наиболее сложный и тонкий инструмент обеспечения экономической безопасности предпринимательской деятельности.

Естественно, что не от всех видов рисков предприятие может уклониться. Часть рисков приходится брать на себя, так как некоторые из них несут в себе потенциал возможной прибыли, а другие принимаются в силу их неизбежности.

Механизм управления предпринимательскими рисками при этом основан на резервировании предприятием части инвестиционных ресурсов, позволяющем преодолевать негативные финансовые последствия по тем хозяйственным операциям, по которым эти риски не связаны с действиями контрагентов.

Создание резерва на покрытие непредвиденных расходов представляет собой один из методов управления предпринимательскими рисками, предусматривающий установление соотношения между потенциальными рисками, влияющими на стоимость активов, и размером расходов, необходимых для преодоления сбоев в выполнении хозяйственных операций.

В методе самострахования основными формами управления предпринимательскими рисками являются:

- ♦ *формирование резервного (страхового) фонда* предприятия, создаваемого в соответствии с требованиями законодательства и устава предприятия. На его формирование направляется не менее 5% суммы прибыли, полученной предприятием в отчетном периоде;

- ♦ *формирование целевых резервных фондов*. Примером такого формирования могут служить: фонд страхования ценового риска (на период временного ухудшения конъюнктуры рынка); фонд уценки товаров на предприятиях торговли; фонд погашения безнадежной дебиторской задолженности по кредитным операциям предприятия и т. п. Перечень таких фондов, источники их формирования и размеры отчислений в них определяются уставом предприятия и другими внутренними документами и нормативами;

- ♦ *формирование резервных сумм финансовых ресурсов в системе бюджетов*, доводимых различным центрам ответственности

ти. Такие резервы предусматриваются обычно во всех видах капитальных бюджетов и в ряде гибких текущих бюджетов;

- ◆ *формирование системы страховых запасов материальных и финансовых ресурсов по отдельным элементам оборотных активов предприятия.* Такие страховые запасы создаются по денежным активам, сырью, материалам, комплектующим, готовой продукции. Размер потребности в страховых запасах по отдельным элементам оборотных активов устанавливается в процессе их нормирования;

- ◆ *нераспределенный остаток прибыли*, полученной в отчетном периоде. До его распределения он может рассматриваться как резерв финансовых ресурсов, направляемых в необходимом случае на ликвидацию негативных последствий отдельных рисков;

- ◆ *формирование системы материальных и/или информационных резервов*, их резервирование и планирование действий участников хозяйственной деятельности на случай тех или иных изменений условий его реализации;

- ◆ *проведение активного риск-менеджмента*, включающего мониторинг среды, целенаправленный маркетинг, прогнозирование внешней среды и стратегическое планирование.

В рамках использования метода самострахования предпринимательских рисков и их последствий — это, например, выбор из возможностей:

- ◆ участие страхователя во всех ущербах, которое может быть как долевым, так и иметь абсолютное выражение;

- ◆ применение франшизы;

- ◆ принятие страхователем всех затрат в течение определенного периода после наступления страхового события (распространено при страховании от прекращения функционирования предприятия).

Организация может формировать свой собственный фонд самострахования предпринимательских рисков и их последствий несколькими способами — внутренним и внешним. Создание внутреннего фонда самострахования предпринимательских рисков и их последствий может происходить на краткосрочный основе либо как средство распределить убытки на более длительный период. Такой способ подходит для небольших и сравнительно частых убытков. Внешний фонд самострахования предпринимательских

рисков и их последствий — это механизм минимизации налогового бремени для внутреннего фонда. Так, размещение вкладов в страховых компаниях удобно тем, что они работают в условиях льготного налогового режима. Отличие такого способа формирования фонда от обычного страхования — страховщик будет оплачивать убытки предприятия по ее требованию и только в объеме накопленных средств.

Важнейшим условием для эффективного использования самострахования как метода защиты от предпринимательских рисков и их последствий является адекватное определение размера фонда риска — он должен соответствовать возможностям организации и ее потребностям. Чтобы принять правильное решение о размере фонда самострахования предпринимательских рисков и их последствий, необходимо учитывать следующее: приемлемый для организации уровень риска; размеры фонда, достаточные для обеспечения компенсаций потерь от приемлемого уровня риска; временный масштаб накопления и функционирования фонда самострахования предпринимательских рисков и их последствий. Если не принимать во внимание временной фактор, то оптимальным размером для фонда самострахования предпринимательских рисков и их последствий будет его величина, равная максимально приемлемому размеру ущерба для приемлемых рисков организации.

При создании резерва на покрытие непредвиденных расходов, переоценке их в процессе работы над проектом и уточнения сумм резерва будущих проектов на основе фактических данных могут использоваться все изложенные выше методы качественного и количественного анализа риска. Точность оценки стоимости предпринимательского инвестиционного проекта влияет на размер резерва для покрытия непредвиденных расходов. Если оценка не учитывает в полной мере реальное влияние на проект потенциального риска, то неизбежен значительный перерасход средств.

Например, инвестиционный проект считается эффективным и устойчивым, если во всех предполагаемых ситуациях неблагоприятные последствия, вызванные изменениями тех или иных условий реализации инвестиционного проекта, могут быть устранены за счет созданных запасов и резервов или их последствия могут быть возмещены страховыми компаниями. В соответ-

ствии с рекомендациями UNIDO резерв на покрытие непредвиденных расходов в рамках метода самострахования при управлении рисками, связанными с реализацией инвестиционных проектов, должен составлять 10% в каждом месяце реализации проекта от общей суммы инвестиционных затрат в этом месяце.

Основной задачей для предприятия при использовании метода самострахования предпринимательских рисков и их последствий является изыскание источников необходимых ресурсов для покрытия возможных потерь. Если ресурсов у предприятия недостаточно, то это может привести к сокращению объемов бизнеса.

Однако при использовании этого механизма управления предпринимательскими рисками страховые резервы во всех их формах, хотя и позволяют быстро возместить понесенные предприятием финансовые потери, однако «замораживают» использование значительных финансовых средств. В результате этого снижается эффективность использования собственного капитала предприятия, усиливается ее зависимость от внешних источников финансирования. Это определяет необходимость оптимизации сумм резервируемых финансовых средств с позиций предстоящего их использования для управления лишь отдельными видами рисков. К числу таких рисков могут быть отнесены:

- ◆ нестрахуемые виды финансовых рисков;
- ◆ финансовые риски допустимого и критического уровня с невысокой вероятностью возникновения;
- ◆ большинство финансовых рисков допустимого уровня, расчетная стоимость предполагаемого ущерба по которым невысока.

Экономические преимущества самострахования состоят в экономии на страховых премиях, что позволяет снизить затраты и увеличить доход; получении дополнительного дохода на капитал при отказе от уплаты страховых премий за счет инвестирования сохраненных средств; экономии за счет более тщательного анализа всех убытков.

С точки зрения риск-менеджмента, преимуществами самострахования являются увеличение гибкости управления рисками; сохранение контроля над денежными средствами; больший контроль за качеством дополнительного сервиса.

3. По своей природе **страхование** является формой предварительного резервирования ресурсов, предназначенных для ком-

пенсации ущерба от ожидаемого проявления различных рисков. Экономическая сущность страхования заключается в создании резервного (страхового) фонда, отчисления в который для отдельного страхователя устанавливаются на уровне, значительно меньшем сумм ожидаемого убытка и, как следствие, страхового возмещения. Таким образом, страхование есть по существу передача определенных рисков от страхователя к страховщику (страховой компании).

Для страхования подходят массовые виды риска, которым подвержены многие субъекты экономической (предпринимательской) деятельности или индивиды, проявления которых не сильно коррелированы между собой, а вероятности проявления которых известны с высокой степенью точности. Из рассмотренных выше финансовых рисков в наибольшей степени этим требованиям удовлетворяет кредитный риск, поэтому страхование заемщиком своих обязательств в пользу кредитора становится все более распространенной формой обеспечения возвратности ссуд и является обязательным условием, например, при предоставлении ипотечных кредитов.

Страхование не ставит своей целью уменьшение вероятности проявления рисков, а нацелены преимущественно на возмещение материального ущерба от проявления рисков. Таким образом, страхование основано на детерминистском подходе к возможным рискам, которые рассматриваются *ex post*, как данность, которой очень сложно, если вообще возможно, управлять. Этот подход лежит в основе регулирования рисков субъектов экономической (предпринимательской) деятельности в реальном секторе. В то же время страхование рисков обязательно предполагает проведение определенных мероприятий по снижению вероятности наступления страховых событий, которые, однако, далеко не всегда достигают желаемой цели.

Предприятие, как правило, может справиться с возмещением только сравнительно небольших убытков. Что касается крупных потерь, то зачастую организация не в состоянии покрыть их самостоятельно. Между тем работа в условиях рынка всегда связана с рисками имущественных потерь в силу внутренних и внешних причин. Например, крупным проектам, часто, свойственна задержка в их реализации, что может привести для заказчика к такому увеличению стоимости работ, которое превысит пер-

воначальную стоимость проекта. Для осуществления предпринимательской деятельности предпринимателю необходима активность. При этом именно страхование является этим важным фактором стимулирования хозяйственной активности, дает сильные психологические мотивации экономической деятельности: стремление получить выгоду, желание рискнуть. Например, к участию в проекте необходимо привлечь страховые компании.

Ущерб, наносимый предприятиям неплатежами, недолжным исполнением обязательств, произвольными решениями представителей власти и тому подобными обстоятельствами в странах с развитыми правовыми системами возмещается в судебном порядке. Однако предпринимателям трудно добиться в современных российских условиях вынесения соответствующего судебного решения и, тем более, его фактического исполнения. Между тем страхование таких рисков позволяет свести к минимуму действие подобных факторов, удельный вес которых в общей оценке хозяйственного климата России как высокорискованного чрезвычайно высок.

Кроме того, хотя в показателях, характеризующих последствия риска, учитываются особенности источников нежелательных воздействий, достоверность и полноту их учета следует сопоставлять с уровнем современных требований в данной сфере хозяйственной деятельности. Введение такого приема связано с практикой страхования рисков.

Страхование способно оказывать существенное влияние на финансовое состояние и развитие бизнеса. Поэтому финансовая стабильность организаций в современных условиях предполагает возмещение убытков, возникающих в процессе их деятельности за счет страхования рисков предпринимательской деятельности.

В настоящее время ГК РФ закрепил возможность страхования предпринимательского риска, предоставив предпринимателю возможность по своему усмотрению выбрать страховую компанию, застраховать свои имущественные интересы от разных страховых рисков, согласовать со страховщиком страховую сумму и размер страхового тарифа, а также сроки внесения страховых взносов.

**Страхование предпринимательских рисков** есть, по существу, передача определенных рисков страховой компании и представляет собой защиту имущественных интересов предприятия

при наступлении страхового события специальными страховыми компаниями (страховщиками) за счет денежных фондов, формируемых ими путем получения от страхователей страховых премий (страховых взносов).

**Целью страхования предприятия** является защита от финансовых последствий (имущественного ущерба) вследствие наступления неблагоприятных событий.

В процессе страхования предприятию обеспечивается страховая защита по всем основным видам его рисков. При этом объем возмещения негативных последствий рисков страховщиками не ограничивается — он определяется реальной стоимостью объекта страхования (размером страховой его оценки), страховой суммой и размером уплачиваемой страховой премии.

Прибегая к услугам страховщиков, предприятие должно в первую очередь определить объект страхования — те виды рисков, по которым оно намерено обеспечить внешнюю страховую защиту. Состав таких рисков определяется рядом условий, основными из которых являются:

- ◆ *страхуемость риска*. Несмотря на то, что законодательство не препятствует страхованию любых видов рисков предприятия, рынок страховых продуктов в определенной мере ограничен. Так, страхование может быть обычным (если риск является страхуемым, т. е. известны необходимые для актуарных расчетов статистические данные) или регионально-отраслевым (т. е. создаются кэптивы вместе с соответствующими системами перестрахования);

- ◆ *обязательность страхования рисков*. Ряд рисков в соответствии с условиями государственного регулирования хозяйственной деятельности предприятий подлежит обязательному страхованию. По таким видам риска у предприятия нет альтернатив управленческих решений в части их состава;

- ◆ *невозможность полностью восполнить финансовые потери по риску за счет собственных финансовых ресурсов*. В соответствии с этим условием в страховой защите в первую очередь нуждаются риски предприятия, относимые по размеру возможных финансовых потерь к числу катастрофических;

- ◆ *высокая степень вероятности возникновения риска*. Это условие определяет необходимость страховой защиты по отдельным рискам допустимой и критической их групп, если возмож-

ности их нейтрализации не обеспечиваются полностью за счет внутренних ее механизмов;

♦ *непрогнозируемость и нерегулируемость риска в рамках предприятия.* Даже если риск четко идентифицирован по виду, но его уровень не оценен, это лишает финансовых менеджеров возможности эффективного управления им, в первую очередь, выбора альтернативных мер его нейтрализации за счет внутренних механизмов. В этих случаях предпочтительным управленческим решением является передача риска страховщику.

Среди разнообразных рисков, которым подвержена деятельность организации, можно выделить следующие основные группы.

*Первая группа* включает предпринимательские риски, когда наступление страхового события напрямую связано с успехом деятельности самого предпринимателя.

*Вторая группа* — риски, обусловленные динамикой экономической конъюнктуры: риски изменения процентных ставок, валютных курсов, цен на ресурсы и товары. Страхование таких рисков осуществляется в рамках форм страхования, активно использующих различные производные финансовые инструменты (например, опционы).

*Третья группа* предпринимательских рисков находится в области классического (традиционного) страхования.

**4. Хеджирование** предназначено для снижения возможных потерь вложений вследствие рыночного риска и, реже, кредитного риска.

*Хеджирование* представляет собой форму страхования от возможных потерь (ценового риска по сделкам на бирже) путем заключения уравнивающей сделки (проведения противоположных операций с фьючерсными контрактами) и, как следствие, переноса риска изменения цены с одного лица на другое. Различают хеджирование покупкой [buying hedging] и хеджирование продажей [selling hedging] фьючерсных контрактов.

Как и в случае страхования, хеджирование требует отвлечения дополнительных ресурсов. Совершенное хеджирование предполагает полное исключение возможности получения какой-либо прибыли или убытка по данной позиции за счет открытия противоположной, или компенсирующей, позиции. Подобная «двойная гарантия» как от прибылей, так и от убытков отличает совершенное хеджирование от классического страхования. Хед-

жирование рыночных рисков осуществляется путем проведения забалансовых операций с производными финансовыми инструментами — форвардами, фьючерсами, опционами и свопами. В последние годы появились инструменты хеджирования кредитных рисков, к которым относятся, например, кредитные свопы.

**5. Локализацию риска или его последствий** можно осуществить путем переноса хозяйственной деятельности, связанной с повышенным предпринимательским риском, в пределы небольшого дочернего хозяйствующего субъекта.

**6. Распределение (диссипацию) риска** можно применять как во времени, так и в «пространстве». Распределение риска во времени можно использовать, если проект позволяет выделять последовательные и достаточно четко разграничиваемые этапы. Распределение рисков в «пространстве» достигается:

- ◆ диверсификацией деятельности;
- ◆ распределением риска между участниками предпринимательской деятельности;
- ◆ дроблением рынка сбыта;
- ◆ дроблением рынка поставщиков.

Снижение степени риска может быть достигнуто также путем его **распределения между участниками** инвестиционного проекта посредством заключения многостороннего договора или множества двухсторонних договоров, регламентирующих ответственность участников инвестиционного проекта в случае неудачи (индексирование стоимости продукции и услуг, предоставление гарантий, различные формы страхования, залог имущества, система взаимных штрафных санкций). Качественное распределение риска подразумевает принятие решения участниками инвестиционного проекта с учетом организационно-технического потенциала субъекта экономической (предпринимательской) деятельности и форм его присутствия на рынке по расширению (сужению) числа потенциальных инвесторов (участников инвестиционного проекта).

**Венчурные фонды**, как структуры, обеспечивающие финансирование инвестиционных проектов, **имеют встроенный механизм распределения риска**. Он заключается в объединении в фонде многих финансовых источников и распределении риска через поддержку проектов, относящихся к разным областям применения, находящихся на разных стадиях реализации, в

различных регионах и т. д. Механизм распределения и перераспределения рисков в сочетании с грамотной экспертизой проектов и возможностями контроля и участия в их управлении обеспечивает финансовую устойчивость фонда, но не каждого инвестиционного проекта в отдельности. Поэтому необходимо использовать дополнительные механизмы защиты от рисков самих инвестиционных проектов, связанных с их осуществлением, или механизмы снижения этих рисков.

**Диверсификация** является одним из способов уменьшения совокупной подверженности риску путем распределения вложений и/или обязательств.

Под *диверсификацией* понимается размещение инвестиций (финансовых средств) в более чем один вид активов, цены или доходности которых слабо коррелированы между собой. Обратной формой диверсификации является привлечение средств из различных, слабо зависящих друг от друга источников.

Сущность диверсификации состоит в снижении максимально возможных потерь за одно событие, однако при этом одновременно возрастает количество видов риска, которые необходимо контролировать.

Диверсификация является одним из наиболее популярных механизмов снижения рыночных и кредитных рисков при формировании портфеля инвестиционных (финансовых) активов. Следует помнить, однако, что диверсификация эффективна только для уменьшения несистематического риска (т. е. вида риска, присущего конкретному объекту инвестирования или деятельности конкретного инвестора и связанного с конкретным инструментом. Он связан с внутренними факторами, отрицательные последствия которых в значительной степени могут быть предотвращены). В то время как систематические риски, возникающие для всех участников инвестиционной деятельности и форм инвестирования, общие для всех рассматриваемых инструментов (например, риск циклического спада экономики) и связанные с изменениями инвестиционного климата в стране, конъюнктуры инвестиционного рынка (или отдельных его сегментов), не могут быть устранены или уменьшены путем диверсификации (изменения структуры) инвестиционного портфеля проектов.

В целях управления рисками при формировании портфеля инвестиций предпочтительно выбирать производство такой про-

дукции, спрос на которую изменяется в противоположном направлении, т. е. при увеличении спроса на один вид падает спрос на другой вид, и наоборот. Диверсификация уменьшает совокупную рентабельность на предприятии, но при этом снижает риск резкого снижения доходов.

Одним из способов снижения предпринимательского риска является диверсификация предпринимательской деятельности. Диверсификация заключается в распределении усилий и капиталовложений между разнообразными инвестиционными проектами, непосредственно не связанными друг с другом. Риск предпринимательской деятельности тем выше, чем более локализован инвестиционный проект. Если же таких проектов много и они в отраслевом плане рассредоточены благодаря *эффекту диверсификации инвестиций*, риск минимизируется и вероятность успеха предпринимательства возрастает. В таком случае, если в результате непредвиденных событий какие-либо проекты будут убыточными, другие могут оказаться успешными и будут приносить прибыль.

Однако этот способ управления рисками может иметь успех только в случае, если инвестор имеет возможность выбора портфеля инвестиционных вложений и его риски при этом будут распределены по нескольким объектам инвестирования. На практике лишь крупные субъекты экономической (предпринимательской) деятельности в реальном секторе экономики (ФПГ, ТПХ, концерны, тресты и т. п.) и финансовые структуры имеют такую возможность. Значительная же масса компаний, как правило, не располагает достаточными средствами для вложения их в различные инвестиционные проекты.

---

## **ГЛАВА 4. ЗАДАЧИ ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ И ОЦЕНКЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ РИСКОВ**

---

В данной главе приводятся задачи по оценке предпринимательских рисков различных видов предпринимательской деятельности. В каждой задаче даны: характеристика предприятия, выявлены опасности, угрозы и риски, составлены опросные листы и карты потоков, приведены расчеты рисков [14, 15].

### **4.1. Частное охранное предпринимательство**

Частное охранное предприятие предоставляет следующие *виды охранных услуг*:

- ◆ защита жизни и здоровья граждан;
- ◆ охрана имущества собственников, в том числе охрана имущества при транспортировке;
- ◆ проектирование, монтаж, эксплуатационное обслуживание средств охранно-пожарной сигнализации;
- ◆ консультирование и подготовка рекомендаций клиентам по вопросам правомерной защиты от противоправных посягательств;
- ◆ обеспечение порядка в местах проведения массовых мероприятий.

*Организационно-правовая форма*: общество с ограниченной ответственностью, действующее на основании Устава и Учредительного договора, имеющее лицензию на осуществление частной детективной и охранной деятельности. Предприятие имеет собственное имущество, в том числе в виде необходимых для деятельности видов оружия, самостоятельный баланс, расчетный счет в банке.

Предприятие зарегистрировано и находится в г. Москве. Арендует офисное помещение для работы администрации площадью 20 м<sup>2</sup> и оружейную комнату площадью 4 м<sup>2</sup>.

Персонал предприятия:

1. Генеральный директор.
2. Заместитель генерального директора.
3. Главный бухгалтер.
4. Секретарь.
5. 18 частных охранников.

Существуют договора на охрану имущества собственников объектов в г. Москве, а также договора на консультирование и подготовку рекомендаций клиентам по вопросам правомерной защиты от противоправных посягательств.

Количество охраняемых объектов — 4. Охранники работают по 4 чел. на объект по 12 час. в день, график работы — два дня через два дня. Проводятся совместные мероприятия с МВД г. Москвы по охране правопорядка.

Конкуренция на рынке московских охранных агентств большая. Предлагаемые услуги обеспечены устойчивым спросом. Оплата за оказанные услуги производится по безналичному расчету и путем приема наличных денежных средств в кассу предприятия.

### *Угрозы и опасности:*

◆ *источники опасности естественно-природного происхождения:*

- ухудшение среды обитания и связанный с этим рост заболеваемости сотрудников;
- экологически опасное воздействие — опасность причинения вреда окружающей среде и существованию человека.

◆ *источники опасности техногенного и технологического происхождения:*

- аварийные ситуации на охраняемых объектах;
- производственные травмы;
- аварии в офисе (бытовые), компьютерные сбои в работе предприятия;
- ошибки при консультировании и подготовке рекомендаций клиентам по вопросам правомерной защиты от противоправных посягательств, приводящие к негативным последствиям;

- неисправность огнестрельного оружия;
- неисправность средств связи;
- ◆ *источники опасности социально-экономического происхождения:*
  - несоответствие работников соответствующей квалификации;
  - воровство;
  - угроза нападения на объект и совершение противоправных действий;
  - угроза неплатежеспособности клиентов;
  - конфликтные ситуации между сотрудниками предприятия;
  - конфликтные ситуации с заказчиками;
  - изменение в законодательстве, регулирующем деятельность частных охранных предприятий;
  - угроза нереализации услуг компании вследствие большой конкуренции;
  - недобросовестная конкуренция;
  - экономический кризис в России.

### *Описание рисков:*

- ◆ *экологические риски:*

- расположение охраняемого объекта в непосредственной близости с вредными производствами, вследствие этого — ухудшение здоровья сотрудников;

- стихийные бедствия, как следствие — срывы в работе предприятия, потеря прибыли;

- ◆ *предпринимательские риски:*

- внешние:**

- нарушение обязательств контрагентами по сделкам, соответственно, недополучение прибыли;

- убытки, понесенные от порчи оборудования — дополнительные расходы на ремонт;

- износ оборудования — расходы на покупку нового оборудования;

- злоумышленные действия — дополнительные убытки;

- непредвиденные расходы — судебные и иные — дополнительные расходы, связанные с потерей прибыли;

**внутренние:**

- риск понесения убытков вследствие ошибок персонала;
- риски понесения убытков от неправильной организации труда;
- ◆ *финансовые риски:*
  - экономический валютный риск, приводящий к убыткам и недополучению прибыли вследствие изменения курса доллара;
- ◆ *коммерческие риски:*
  - риск понесения убытков от неплатежеспособности клиентов к моменту оплаты услуг;
  - риск понесения убытков от отказа клиентов от оплаты услуг;
  - снижение спроса на оказываемые услуги;
  - изменение цен на оказываемые услуги после заключения договора;
  - рост ставок налогов;
- ◆ *социальные риски:*
  - трудности в подборе персонала, необходимы специальное образование и опыт работы;
  - отношения местных властей к деятельности предприятия;
  - недостаточный уровень заработной платы — конфликтные ситуации между сотрудниками предприятия;
  - социальные инфраструктуры, вследствие этого — рост непроизводственных затрат;
- ◆ *технические риски:*
  - сбои в работе компьютерных сетей и, как следствие — увеличение затрат на ремонт офисной техники;
  - сбои в работе средств связи;
- ◆ *политические риски:*
  - риск понесения убытков в результате изменения политического строя в России;
  - изменение юридической базы, затрудняющее осуществление предпринимательской деятельности;
  - национализация или экспроприация предприятий;
  - внесение изменений в арбитражное право;
  - военные действия и гражданские волнения, повлекшие за собой причинение имущественного ущерба.

*Документы, необходимые для составления  
опросных листов. Вид опросного листа.  
Карта потоков*

**1. Общая информация**

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Организационно-правовая форма                      | 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Сколько существует компания                        | 5 лет                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Где зарегистрировано                               | г. Москва                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| На какой территории осуществляет свою деятельность | г. Москва                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Виды деятельности                                  | <input type="checkbox"/> защита жизни и здоровья граждан;<br><input type="checkbox"/> охрана имущества собственников, в том числе охрана имущества при транспортировке;<br><input type="checkbox"/> проектирование, монтажи, эксплуатационное обслуживание средств охранно-пожарной сигнализации;<br><input type="checkbox"/> консультирование и подготовка рекомендаций клиентам по вопросам правомерной защиты от противоправных действий |
| Основной вид деятельности                          | охрана имущества собственников, консультации и подготовка рекомендаций клиентам по вопросам правомерной защиты                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Наличие дочерних компаний и филиалов               | Нет                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

**2. Финансовые и административные данные**

|                                                                              |                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Есть ли доля иностранного капитала в УФ компании. Если есть, укажите процент | Нет                                                                  |
| В какой валюте ведется деятельность                                          | Рубли                                                                |
| Формы расчетов с клиентами                                                   | Наличный, безналичный расчет                                         |
| Оцените уровень ваших цен на услуги в регионе                                | Средние                                                              |
| Практикуете ли поэтапную оплату услуг                                        | Да                                                                   |
| Если практикуете поэтапную оплату услуг, то укажите эти этапы                | 100% после завершения                                                |
| В каком банке обслуживается компания                                         | «Пересвет»                                                           |
| Наличие счетов в иностранных банках                                          | Нет                                                                  |
| Какие штрафные санкции предусмотрены договорами за нарушение обязательств    | 0,1% от стоимости договора                                           |
| Какие виды договоров используются для осуществления деятельности             | Договор на оказание охранных услуг, договор на консалтинговые услуги |
| Использует ли компания рекламу для расширения круга клиентов                 | Да, в средствах СМИ                                                  |
| Оснащена ли компания оргтехникой                                             | Да                                                                   |
| Имеет ли компания в собственности офисы. Если да, то укажите сколько         | Нет                                                                  |
| Наличие складов                                                              | Нет                                                                  |
| Офисы и склады находятся в одном здании                                      | Нет                                                                  |

3. Управление компанией

|                                                                          |                                    |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Доли в УК компании юридических и физических лиц                          | 100% доля одного юридического лица |
| Должности сотрудников, принимающих управленческие решения                | Генеральный директор               |
| Какими принципами руководствуется администрация при управлении компанией | Либерализм                         |
| Методы стимулирования сотрудников, применяющиеся в компании              | Премии, социальный пакет           |

4. Сведения о персонале

| Должность                                                   | Наличие образования по специальности | Наличие именной лицензии и лицензии на ношение оружия | Стаж работы по специальности |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------|
| Управленческий аппарат                                      |                                      |                                                       |                              |
| Генеральный директор                                        |                                      |                                                       |                              |
| Заместитель генерального директора                          |                                      |                                                       |                              |
| Бухгалтерский отдел                                         |                                      |                                                       |                              |
| Главный бухгалтер                                           |                                      |                                                       |                              |
| Средний обслуживающий персонал, отдел по работе с клиентами |                                      |                                                       |                              |
| Секретарь                                                   |                                      |                                                       |                              |
| Частный охранник, 18 чел.                                   |                                      |                                                       |                              |

5. Описание технологического процесса

|                                                                                       |                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Используются ли специализированные программы для обеспечения деятельности предприятия | Да                                      |
| Если да, то укажите какие                                                             | 1С: предприятие, Excel, Word            |
| Оборудованы ли помещения системами безопасности                                       | Да                                      |
| Если да, то укажите какими                                                            | Охранная и противопожарная сигнализация |
| Снабжена ли комната для хранения оружия специальным оборудованием                     | Да                                      |

6. Перечень имущества

|    |                                                         |
|----|---------------------------------------------------------|
| 1. | Механизмы, оборудование, инструменты                    |
| a  | Наименование единицы                                    |
| b  | Первоначальная стоимость                                |
| c  | Текущая стоимость                                       |
| d  | Стоимость замены на новый                               |
| e  | Является ли предметом залога                            |
| f  | Ответственное лицо                                      |
| g  | Данные о проведении инвентаризации                      |
| 2. | Мебель, движимое имущество, оргтехника и материалы      |
| a  | Наименование единицы                                    |
| b  | Первоначальная стоимость                                |
| c  | Текущая стоимость                                       |
| d  | Стоимость замены на новый                               |
| e  | Является ли предметом залога                            |
| f  | Ответственное лицо                                      |
| g  | Данные о проведении инвентаризации                      |
| 3. | Усовершенствования и модернизации                       |
| a  | Описание                                                |
| b  | Дата проведения                                         |
| c  | Первоначальная стоимость                                |
| d  | Стоимость замены на новый                               |
| e  | Текущая стоимость                                       |
| 4. | Бумажная документация, информация на бумажных носителях |
| a  | Описание                                                |
| b  | Место нахождения                                        |
| c  | Стоимость                                               |
| d  | Стоимость восстановления                                |
| e  | Наличие дубликатов                                      |
| f  | Данные о проведении инвентаризации                      |
| 5. | Возможный ущерб                                         |
| a  | От залива имущества                                     |
| b  | От землетрясения                                        |
| c  | От пожара или перегрева                                 |
| d  | От переохлаждения                                       |
| e  | От криминальных действий                                |
| 6. | Обеспечение безопасности в помещениях                   |
| a  | Наличие системы безопасности от пожара                  |
| b  | Наличие системы безопасности от залива                  |
| c  | Наличие системы безопасности от криминальных действий   |

7. Данные о страховании

|                                        |      |
|----------------------------------------|------|
| Застрахованы ли сотрудники вашей фирмы | Да   |
| Если да, то на какую сумму             | 1400 |

**8. Информация об исках, выплаченных компенсациях**

|                                                                                                                |                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Как часто предъявляют претензии клиенты к вашей работе                                                         | Не было                  |
| Опишите, к чему заказчик чаще всего предъявляет претензии                                                      | <input type="checkbox"/> |
| Что было сделано для их удовлетворения, дайте количественную характеристику затраченным дополнительно ресурсам | <input type="checkbox"/> |
| Есть ли претензии со стороны налоговых органов                                                                 | Не было                  |
| Если такие претензии были, то укажите конкретно, к чему                                                        | <input type="checkbox"/> |
| Какие суммы и вследствие чего были выплачены налоговой полиции                                                 | <input type="checkbox"/> |

Документы, необходимые для заполнения опросных листов:

- 1) учредительные документы;
- 2) бухгалтерская отчетность, бухгалтерские документы;
- 3) действующие договоры;
- 4) отчеты внутреннего учета;
- 5) штатное расписание и личные карточки сотрудников.

Провести расчеты выявленных рисков. Дать заключение по количеству сэкономленных средств за счет своевременного выявления рисков.

1. Согласно статистике неплатежи по договорам об оказании охранных услуг составляют в среднем два раза в год. Объекты, охраняемые предприятием, однотипны и имеют примерно одинаковую площадь и стоимость договора.

Вероятность неплатежа составляет 0,1 в год. Стоимость охранных услуг на каждый объект примерно равна 20 000 руб. в месяц, в случае неплатежа сумма убытков равна стоимости охранных услуг.

Таким образом, прямой ущерб недополучения прибыли составляет 40 000 руб. в год, косвенный ущерб состоит из того, что в результате неплатежа происходит несвоевременная оплата коммунальных услуг, которые примерно составляют годовую выручку предприятия по договорам охранных услуг ( $20\,000 \times 4$  (объекта)  $\times 12$  (месяцев) = 960 000 руб.), в результате чего идет начисление пеней в размере 0,2% за день просрочки от суммы платежа, что примерно составляет 6000 руб. в год (1920 руб. за один день просрочки).

В результате получаем интегрированную сумму убытков в размере 46 000 руб. в год.

Мы можем значительно уменьшить вышеописанные убытки, если увеличим стоимость каждого договора на 4,2%.

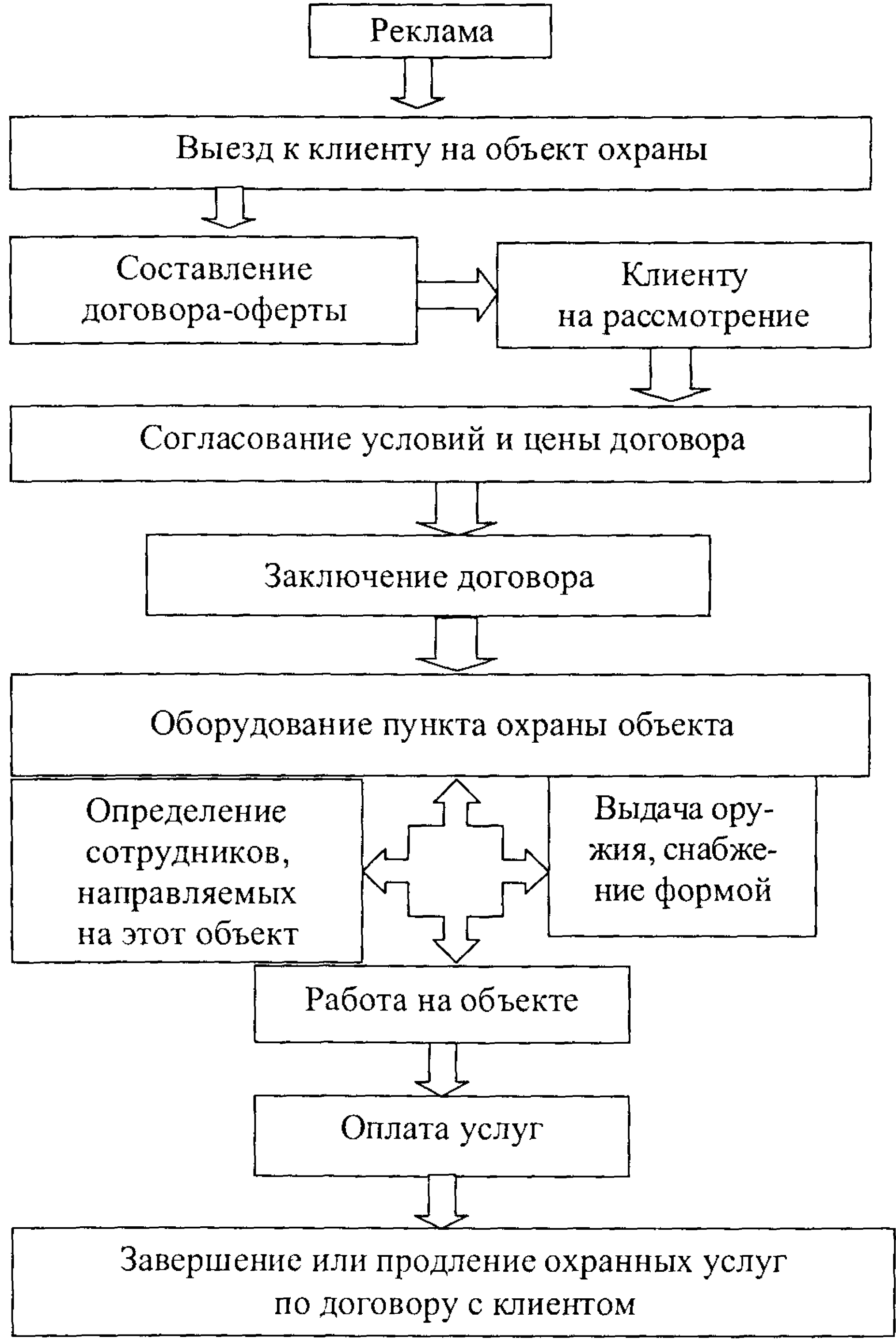


Рис. 4.1. Схема карты потоков совокупности производственных процессов и элементов в управлении

В результате получим:

Выручка от реализации услуг составит:  $20\,840 \times 4 \times 12 = 1\,000\,320$ .

Соответственно оплаченная выручка составит:  $1\,000\,320 - 2 \times 20\,840 = 958\,640$  руб.,

в результате чего недоплата по коммунальным платежам составит:

$960\ 000 - 958\ 640 = 1360$  руб., пени по недоплате составят 264 руб.

Интегрированная сумма убытков составит:  $1320 + 264 = 1584$  руб.

Таким образом, сэкономленные средства от увеличения стоимости договоров на 4,2% составят:  $46\ 000 - 1564 = 44\ 416$  руб.

2. Угроза нападения и кражи оружия из оружейной комнаты. Для избежания подобных ситуаций заключен договор об охране объектов межмуниципальным отделом вневедомственной охраны на сумму 1000 руб. в месяц (12 000 руб. в год). Отдел вневедомственной охраны принимает на себя работы по техническому обслуживанию и ремонту средств охранно-пожарной (ОПС) и тревожной сигнализации, смонтированных на объекте частного охранного предприятия. Рассмотрим ущерб вследствие нападения и кражи оружия:

- ♦ стоимость одной единицы оружия составляет примерно 2000 руб. (9 шт.);

- ♦ лицензия на приобретение гражданского и служебного оружия — 1000 руб.;

- ♦ разрешение на хранение и использование оружия — 500 руб.

В среднем эти расходы составляют 3500 руб. на одну единицу оружия, что составляет:  $3500 \times 9 = 31\ 500$  руб., а также дополнительные расходы, связанные с нанесением ущерба имуществу.

Таким образом, сэкономленные средства от предотвращения угрозы нападения и кражи оружия путем заключения договора об охране объектов межмуниципальным отделом вневедомственной охраны составят разницу между расходами на приобретение и хранение оружия и расходами на заключение договора об охране, т. е.:  $31\ 500 - 12\ 000 = 19\ 500$  руб.

3. Угроза нападения на объект и совершение противоправных действий, нанесения ущерба жизни и здоровью сотрудникам частного охранного предприятия.

Предприятие заключило договор коллективного страхования граждан от несчастных случаев, в котором говорится, что страхователь обязан:

◆ сообщить страховщику обо всех известных ему обстоятельствах, имеющих существенное значение для вероятности наступления страхового случая и размера возможных убытков от его наступления;

◆ при наступлении события, имеющего признаки страхового случая, обеспечивает, чтобы застрахованный обратился к врачу с целью уменьшения последствий страхового случая;

◆ принимать необходимые меры для предотвращения страхового случая;

◆ принимать меры в пределах своей компетенции по устранению причин, приводящих к производственным травмам.

## 4.2. Производство сока

Рассматриваемая предпринимательская деятельность (ПД) — производство сока.

Производство осуществляется на мини-заводе в Подмоскowie (г. Зеленоград). Сырье для производства закупается в России, Болгарии.

Поставка сырья на завод, а также доставка готовой продукции в Москву осуществляются автотранспортом. Для этого используются услуги компании по международным и внутренним перевозкам.

Товар реализуется покупателям из различных регионов России и ближнего зарубежья.

Организационно-правовая форма — ЗАО.

Штат — 60 чел.

### *Опасности и угрозы для данного вида ПД*

*Опасности:*

Природные — стихийные бедствия, вследствие которых может остановиться производство (ураган, землетрясение, удар молнии, смерч, оползень).

Техногенные — авария на предприятии, нарушение требований технологических процессов, износ зданий, сооружений, машин и оборудования, ошибки при его проектировании и монтаже, злоумышленные действия, ошибки персонала, падение летательных аппаратов или их частей.

Социальные — ухудшение положения стран — поставщиков сырья, в результате чего могут возникнуть проблемы с поставкой сырья, потери в результате забастовок.

Угрозы:

- ◆ экономический и финансовый кризис в России;
- ◆ повышение таможенных пошлин;
- ◆ изменение действующего законодательства;
- ◆ повышение уровня преступности в России;
- ◆ угроза приобретения некачественного сырья и материалов;
- ◆ изменение ценовой политики поставщика;
- ◆ недобросовестная конкуренция.

Возможные риски:

◆ природные — стихийные бедствия, вследствие которых может остановиться производство (ураган, землетрясение, удар молнии, смерч, оползень);

◆ техногенные — авария на предприятии, нарушение требований технологических процессов, износ зданий, сооружений, машин и оборудования, ошибки при его проектировании и монтаже, падение летательных аппаратов или их частей;

◆ риск выявления технических ошибок в проекте;

◆ риски, возникающие вследствие неправильного оформления юридических прав собственности или аренды на земельный участок и объекты недвижимости;

◆ злоумышленные действия;

◆ ошибки персонала;

◆ нарушение своих обязательств контрагентами предпринимателя по сделкам;

◆ непредвиденные расходы — судебные и иные;

◆ изменение цен на продукцию после заключения контракта;

◆ снижение спроса на продукцию;

◆ изменение юридической базы, затрудняющее осуществление предпринимательской деятельности;

◆ вымогательство со стороны государственных чиновников.

*Документы, необходимые для составления  
опросных листов. Вид опросного листа.  
Карта потоков*

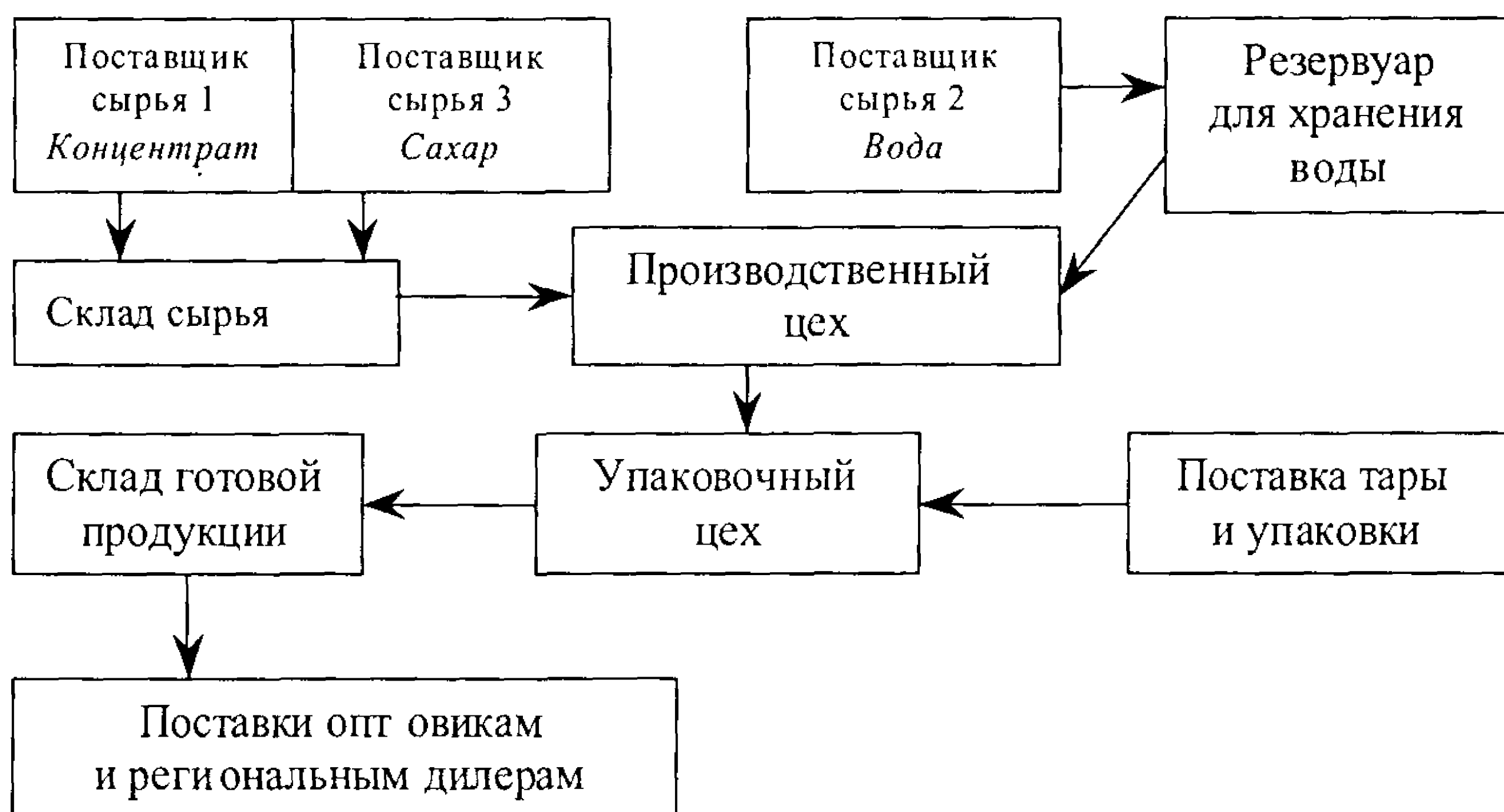
1. Общая информация:

- ◆ финансовые и административные данные;

- ◆ данные об управлении предприятием;
- ◆ сведения о территориальной структуре и расположении объекта;
- ◆ сведения о персонале и проживающем вблизи населении;
- ◆ описание технологии производства;
- ◆ перечень имущества (кроме транспортных средств);
- ◆ перечень транспортных средств;
- ◆ данные о страховании объектов;
- ◆ информация об убытках в результате аварий и отказов оборудования;
- ◆ данные о заявленных исках и выплаченных компенсациях;
- ◆ дополнительные сведения.

2. Для данного вида ПД может быть применен универсальный опросный лист, который содержит в себе позиции общего характера и годится для большинства типов производств.

3. Карта потоков для процесса производства сока:



Размер случайного убытка по данным видам риска изменяется в пределах:

- ◆ естественно-природные риски (X1):  $1000 < X1 < 500\,000$  д.е.;
- ◆ техногенные (X2):  $100 < X2 < 500\,000$  д.е.;
- ◆ риск выявления технических ошибок в проекте (X3):  $1000 < X3 < 200\,000$  д.е.;

- ◆ риски, возникающие вследствие неправильного оформления юридических прав собственности или аренды на земельный участок и объекты недвижимости (X4):  $150 < X4 < 5000$  д.е.;
- ◆ злоумышленные действия (X5):  $10 < X5 < 1000$  д.е.;
- ◆ ошибки персонала (X6):  $300 < X6 < 20\,000$  д.е.;
- ◆ нарушение своих обязательств контрагентами предпринимателя по сделкам (X7):  $100 < X7 < 5000$  д.е.;
- ◆ непредвиденные расходы — судебные и иные (X8):  $100 < X8 < 1000$  д.е.;
- ◆ изменение цен на продукцию после заключения контракта (X9):  $100 < X9 < 500$  д.е.;
- ◆ снижение спроса на продукцию (X10):  $100 < X10 < 100\,000$  д.е.;
- ◆ изменение юридической базы, затрудняющее осуществление предпринимательской деятельности. (X11):  $1000 < X11 < 500\,000$  д.е.

Размер общего суммарного случайного убытка  $Y$  изменяется в пределах:  $3960 < Y < 500\,000$  д.е.

### 4.3. Швейное предприятие

Организационно-правовая форма предприятия: частный предприниматель без образования юридического лица.

Основные направления работ: пошив и ремонт одежды. Деятельность осуществляется на основании 50% оплаты заказов населения и других учреждений: садов, школ, библиотек и т. д. (Например: пошив штор для читального зала библиотеки.)

В состав предприятия входят: директор, совмещающий административное руководство с функцией снабжения (поиск материалов, печатных швейных изданий, отражающих тенденции моды, закупка фурнитуры и т. д.), бухгалтер — один (он же главный), четыре швеи, один закройщик, уборщица.

Оборудование для работы: к основному оборудованию (не детализируясь до каждой булавки) следует отнести:

- ◆ две швейные машинки фирмы PFAFF;
- ◆ две швейные машинки фирмы Huscwarna;
- ◆ один оверлок Brother;
- ◆ фирменный стол закройщика;
- ◆ два утюга Tefal;
- ◆ два гладильные доски.

Следует заметить, что в данном виде деятельности качество оборудования и количество выполняемых на нем операций тесно связаны с качеством пошива и, следовательно, оказывают существенное влияние на количество заказов.

Помещение под офис арендуется у администрации города. Отдельно следует отметить, что город небольшой, с населением около 40 000 чел.

### *Определение видов рисков и угроз*

К основным рискам, связанным с этой деятельностью, можно отнести:

1. Риск некачественного выполнения работ (оба пункта относятся к предпринимательским рискам):

а) связанный с неправильным раскроем. В этом случае уже нельзя ничего исправить и материал можно только выбросить, а его стоимость внести в статью «убытки»;

б) связанный с некачественным пошивом (например, не туда пришили карман или собранная строчка). Его в большинстве случаев можно исправить (исключения составляют изделия из кожи, после работы с которой остаются дырки на месте распоротого шва), но тогда появляется риск, что работа не будет сдана в намеченный срок.

2. Риск неквалифицированного подбора персонала.

3. Риск, связанный с кражей оборудования (относится к предпринимательскому риску).

4. Риск, связанный с выходом из строя оборудования (предпринимательский риск).

5. Отказ заказчика от оплаты продукции (относится к коммерческому риску). На практике это возникает редко. Иногда возникают случаи, связанные с отсрочкой оплаты заказа.

6. Риск, связанный с повышением курса доллара. Так как запчасти к оборудованию имеет валютную оценку, то стоимость ремонта возрастает с увеличением курса доллара (операционный валютный риск).

### *Угрозы:*

1. Существенное повышение арендной платы со стороны администрации (предпринимательские риски).

2. Ухудшение жизненного уровня населения, которое отразится на всех видах предпринимательской деятельности, в том числе на швейной. Это приведет к снижению спроса на пошив (относится к коммерческому риску).

3. К внутренним техногенным угрозам можно отнести пожары и аварии от неправильного обращения с электроприборами (оверлок, утюг, швейные машинки), несоблюдение их технического режима, возгорание проводки и т.д. (предпринимательский риск).

Следует отметить, что по законодательству РФ предприниматель несет ответственность перед заказчиком независимо от того, был ли совершен ущерб по его вине или по вине третьих лиц или обстоятельств.

4. Угроза отключения электроэнергии, что особенно актуально для маленького города в зимнее время. В этом случае опять появляется риск, связанный с невыполнением заказа в срок (предпринимательский риск).

5. К социальным внутренним угрозам можно отнести забастовки, связанные с неправильным распределением материальных средств от выполненных заказов.

6. Угроза, связанная с конкуренцией. Такое возможно, если конкурирующее предприятие откроется в более удобном для жителей месте (например: в центре города), будет иметь персонал с более высокой квалификацией, лучшее оборудование (или более новое) и цены ниже.

7. Внутренняя угроза физического характера, а именно: большое количество одновременно работающей швейной техники создает высокий уровень шума, что ведет к ухудшению здоровья работающего персонала (экологический риск).

Риски, которые не вошли в данную модель предприятия:

1. Инвестиционные риски, так как предприятие не ведет инвестиционную политику.

2. Кредитные риски, так как предприятие не занимается кредитованием. В некоторые моменты необходимые денежные средства на закупку сырья берутся из кассы предприятия либо это личные средства директора, который занимается административными функциями.

3. Технические риски, так как отсутствуют строительные объекты.

4. Некоторые виды финансовых рисков: процентные, портфельные.

5. Страновые риски, так как деятельность не ведется на территории иностранных государств.

6. Политические риски, которые являются видом страновых рисков.

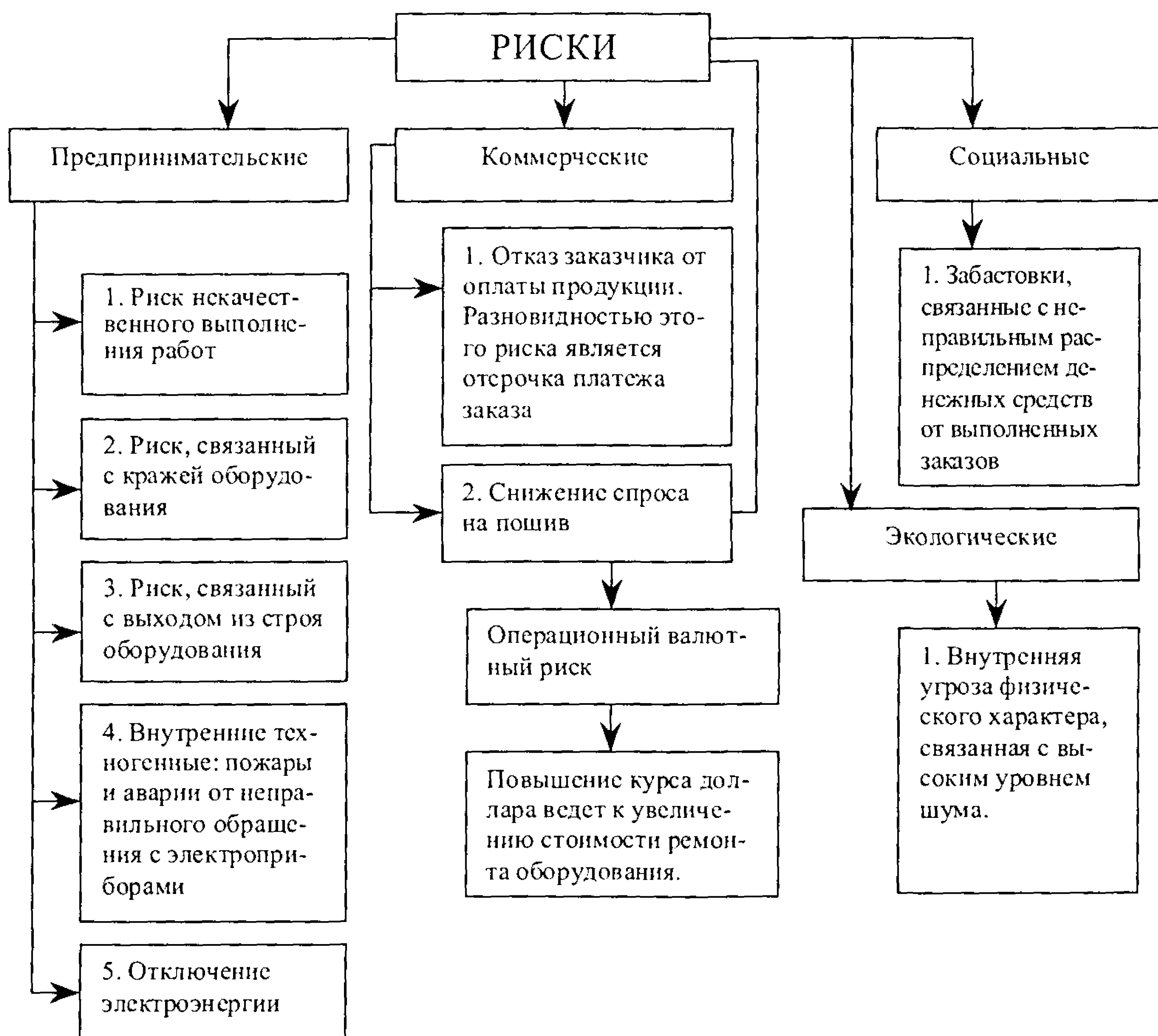


Рис. 4.2. Схема рисков, вошедших в работу

*Документы, необходимые для составления опросного листа. Вид опросного листа. Карта потоков.*

Выделяют два этапа выявления риска:

- 1) сбор информации о структуре объекта;
- 2) выявление опасностей.

Ниже представлен разработанный опросный лист на основе стандартного опросного листа в соответствии с [13].

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ

1. Общая информация

|                                                 |    |     |
|-------------------------------------------------|----|-----|
| 1. Форма организации предприятия.               |    |     |
| 2. Численность работающего персонала            |    |     |
| 3. Помещение под офис арендуется                | Да | Нет |
| 4. Помещение под офис находится в собственности | Да | Нет |
| 5. Площадь помещения                            |    |     |

2. Финансовые и административные данные

|                                                                                                |                 |                |           |                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|-----------|-------------------------------|
| 1. Оборот в месяц составляет около (руб.)                                                      |                 |                |           |                               |
| 2. Деятельность вашей компании ограничивается только одним видом производства                  | Да              | Нет            |           |                               |
| 3. Наличие счетов в иностранных банках                                                         | Да              | Нет            |           |                               |
| 4. Какая часть от чистой прибыли идет на зарплату работникам (укажите среднегодовое число в %) |                 |                |           |                               |
| 5. Укажите рентабельность предприятия (среднегодовое число в %)                                |                 |                |           |                               |
| 6. Были ли претензии со стороны налоговой инспекции                                            |                 |                |           |                               |
| 7. Как часто осуществляется проверка пожарной безопасности соответствующими инспекциями        | Еже-квар-тально | Раз в пол-года | Раз в год | Укажите сами частоту проверок |

3. Данные об управлении предприятием

|                                                                   |    |     |
|-------------------------------------------------------------------|----|-----|
| 1. Наличие дочерних компаний                                      | Да | Нет |
| 2. Наличие хозяйственных связей с иностранными государствами      | Да | Нет |
| 3. Есть ли социальный пакет на предприятии                        | Да | Нет |
| 4. Действуют ли для работников какие-нибудь льготы на предприятии | Да | Нет |

4. Сведения о территориальной структуре и расположении объекта

|                                                                  |    |     |
|------------------------------------------------------------------|----|-----|
| 1. Относится ли он к криминальному району                        | Да | Нет |
| 2. Есть ли рядом детские учреждения (сады, школы, кружки и т.д.) | Да | Нет |
| 3. Совершались ли раньше кражи на предприятии                    | Да | Нет |
| 4. Подведены ли асфальтовые дороги к офису                       | Да | Нет |
| 5. Проложено ли транспортное сообщение к району                  | Да | Нет |
| 6. Есть ли еще в районе швейные предприятия                      | Да | Нет |
| 7. Является ли район зоной экологического бедствия               | Да | Нет |
| 8. Расположены ли вблизи крупные предприятия                     | Да | Нет |
| 9. Есть ли рядом железнодорожные пути сообщения                  | Да | Нет |

5. Сведения о персонале и проживающем вблизи населении

|                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Укажите средний возраст работников                                                          |
| 2. Укажите минимальный разряд работника                                                        |
| 3. Укажите максимальный разряд работника                                                       |
| 4. Укажите минимальный трудовой стаж работника                                                 |
| 5. Укажите максимальный стаж работника                                                         |
| 6. Укажите возрастные границы работающего персонала                                            |
| 7. Укажите сумму оплаченных больничных листов в году,<br>в том числе больничные листы на детей |
| 8. Прошли ли работники инструктаж по технике безопасности (Да / Нет)                           |

6. Описание технологии производства

|                                                                     |    |     |
|---------------------------------------------------------------------|----|-----|
| 1. Используется ли в производстве сырье, закупаемое за долл.        | Да | Нет |
| 2. Существуют ли вредные факторы производства                       | Да | Нет |
| 3. Используется ли в производстве оборудование, закупаемое за долл. | Да | Нет |
| 4. Закупаются ли запчасти к оборудованию за долл.                   | Да | Нет |

7. Перечень имущества (кроме транспортных средств)

| 1                                       | 2                               |
|-----------------------------------------|---------------------------------|
| 1. Механизмы, оборудование, инструменты | Швейная машинка фирмы PFAFF     |
| А) Наименование единицы                 | 1 шт.                           |
| Б) Первоначальная стоимость             | 350 долл. по курсу ММВБ         |
| В) Текущая стоимость                    | 200 долл.                       |
| Г) Стоимость замены на новый            | 150 долл.                       |
| Д) Является ли предметом залога         | Нет                             |
| Е) Ответственное лицо                   | Иванова (директор)              |
| 1. Механизмы, оборудование, инструменты | Швейная машинка фирмы PFAFF     |
| А) Наименование единицы                 | 1 шт.                           |
| Б) Первоначальная стоимость             | 400 долл. по курсу ММВБ         |
| В) Текущая стоимость                    | 280 долл.                       |
| Г) Стоимость замены на новый            | 120 долл.                       |
| Д) Является ли предметом залога         | Нет                             |
| Е) Ответственное лицо                   | Иванова (директор)              |
| 1. Механизмы, оборудование, инструменты | Швейная машинка фирмы Huscwarna |
| А) Наименование единицы                 | 1 шт.                           |
| Б) Первоначальная стоимость             | 350 долл. по курсу ММВБ         |
| В) Текущая стоимость                    | 200 долл.                       |
| Г) Стоимость замены на новый            | 150 долл.                       |
| Д) Является ли предметом залога         | Нет                             |
| Е) Ответственное лицо                   | Иванова (директор)              |

Продолжение табл.

| 1                                                     | 2                               |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 1. Механизмы, оборудование, инструменты               | Швейная машинка фирмы Huscwarna |
| А) Наименование единицы                               | 1 шт.                           |
| Б) Первоначальная стоимость                           | 300 долл. по курсу ММВБ         |
| В) Текущая стоимость                                  | 200 долл.                       |
| Г) Стоимость замены на новый                          | 100 долл.                       |
| Д) Является ли предметом залога                       | Нет                             |
| Е) Ответственное лицо                                 | Иванова (директор)              |
| 1. Механизмы, оборудование, инструменты               | Оверлок фирмы Brother           |
| А) Наименование единицы                               | 1 шт.                           |
| Б) Первоначальная стоимость                           | 450 долл. по курсу ММВБ         |
| В) Текущая стоимость                                  | 300 долл.                       |
| Г) Стоимость замены на новый                          | 150 долл.                       |
| Д) Является ли предметом залога                       | Нет                             |
| Е) Ответственное лицо                                 | Иванова (директор)              |
| 1. Механизмы, оборудование, инструменты               | Два утюга фирмы Tefal           |
| А) Наименование единицы                               | 2 шт.                           |
| Б) Первоначальная стоимость                           | По 100 долл. по курсу ММВБ      |
| В) Текущая стоимость                                  | 190 долл.                       |
| Г) Стоимость замены на новый                          | 100 долл.                       |
| Д) Является ли предметом залога                       | Нет                             |
| Е) Ответственное лицо                                 | Иванова (директор)              |
| 2. Мебель, движимое имущество, оргтехника и материалы |                                 |
| А) Наименование единицы                               | Фирменный стол закройщика       |
| Б) Первоначальная стоимость                           | 300 долл. по курсу ММВБ         |
| В) Текущая стоимость                                  | 280 долл.                       |
| Г) Стоимость замены на новый                          | 20 долл.                        |
| Д) Является ли предметом залога                       | Нет                             |
| Е) Ответственное лицо                                 | Иванова (директор)              |
| 3. Усовершенствование и модернизация                  |                                 |
| А) Описание                                           | —                               |
| Б) Дата проведения                                    | —                               |
| В) Первоначальная стоимость                           | —                               |
| Г) Стоимость замены на новый                          | —                               |
| Д) Текущая стоимость                                  | —                               |
| 3. Усовершенствование и модернизация                  |                                 |
| А) Наименование единицы                               | Две гладильные доски            |
| Б) Первоначальная стоимость                           | По 75 долл. по курсу ММВБ       |
| В) Текущая стоимость                                  | 140 долл.                       |
| Г) Стоимость замены на новый                          | 10 долл.                        |
| Д) Является ли предметом залога                       | Нет                             |
| Е) Ответственное лицо                                 | Иванова (директор)              |

Продолжение табл.

| 1                                                                                           | 2                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Усовершенствование и модернизация                                                        |                                                                                  |
| А) Описание                                                                                 | —                                                                                |
| Б) Дата проведения                                                                          | —                                                                                |
| В) Первоначальная стоимость                                                                 | —                                                                                |
| Г) Стоимость замены на новый                                                                |                                                                                  |
| Д) Текущая стоимость                                                                        | —                                                                                |
| 4. Запасы (сырье, полуфабрикаты, готовая продукция)                                         | Запасов нет, так как снабжение происходит под заказ                              |
| А) Текущие                                                                                  | —                                                                                |
| Б) Средние                                                                                  | —                                                                                |
| В) Максимальные                                                                             | —                                                                                |
| Г) Минимальные                                                                              | —                                                                                |
| 5. Имущество других организаций (включая товары, предназначенные для отправки)              | Нет                                                                              |
| А) Имеются ли договорные отношения, предусматривающие вашу ответственность за эти ценности? | Нет                                                                              |
| Б) Имущество концессионеров                                                                 | Нет                                                                              |
| В) Имущество грузоотправителей                                                              | Нет                                                                              |
| 6. Имущество персонала                                                                      | Журналы «Burda Moden»                                                            |
| 7. Бумажная документация и информация на магнитных носителях                                | Нет                                                                              |
| А) Описание                                                                                 | —                                                                                |
| Б) Местонахождение                                                                          | —                                                                                |
| В) Стоимость                                                                                | —                                                                                |
| Г) Стоимость восстановления                                                                 | —                                                                                |
| Д) Наличие дубликатов                                                                       | —                                                                                |
| 8. Выставочные и рекламные материалы                                                        | Плакаты рекламного содержания в количестве 50 шт.                                |
| 9. Предметы залога, попечительства, опеки                                                   | Нет                                                                              |
| А) Заложенное имущество                                                                     | Нет                                                                              |
| Б) Юридическая ответственность за сохранность имущества                                     | Нет                                                                              |
| В) Особо ценное или уникальное оборудование                                                 | Нет                                                                              |
| 10. Арендованное или находящееся в лизинге оборудование.                                    | Аренда офиса                                                                     |
| А) Какая ответственность за это имущество предусмотрена договорными отношениями?            | Штраф за просрочку платежа на три месяца                                         |
| 11. Прошлые данные о стоимости ремонта или замены поврежденного оборудования                | Ремонт швейной машины PFAFF на сумму 1500 руб. Замена игл на оверлок на 200 руб. |
| 12. Возможный ущерб                                                                         |                                                                                  |
| А) От залива имущества                                                                      | Новый линолеум на 1000 руб.                                                      |
| Б) От землетрясения                                                                         | Нет данных                                                                       |

Окончание табл.

| 1                                                       | 2                                                |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| В) От перегрева                                         | Нет данных                                       |
| Г) От криминальных действий                             | Стоимость всего оборудования на сумму 1790 долл. |
| 13. Обеспечение безопасности в помещениях               |                                                  |
| А) Наличие систем безопасности от пожара                | Только противопожарный стенд                     |
| Б) Наличие систем безопасности от залива                | —                                                |
| В) Наличие систем безопасности от криминальных действий | —                                                |

**8. Перечень транспортных средств**

Собственные транспортные средства отсутствуют.

**9. Застрахованные объекты отсутствуют****10. Информация об убытках в результате аварий и отказов оборудования**

|                                                         |
|---------------------------------------------------------|
| 1. Укажите сумму ущерба от криминальных действий (руб.) |
| 2. Укажите сумму ущерба от залива имущества (руб.)      |
| 3. Укажите сумму ущерба от перегрева или пожара (руб.)  |
| 4. Укажите сумму ущерба от переохлаждения (руб.)        |

**11. Данные о заявленных исках и выплаченных компенсациях**

1. Ущерб от продукции, не принятой заказчиком по причине брака, составил (руб.) ...

2. Другие компенсации составили (руб.) ...

Документы, необходимые для составления опросного листа:

- ◆ бухгалтерский баланс;
- ◆ отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках);
- ◆ данные об учете основных средств;
- ◆ учредительные документы;
- ◆ документы внутреннего учета;
- ◆ личные карточки сотрудников;
- ◆ данные других форм бухгалтерской отчетности.

По карте потоков швейного предприятия видно, что наибольший ущерб для работы может представлять сбой в закупке материалов в самом начале производственного цикла. Параллельных ветвей производство не имеет, что ведет к невозможности минимизировать убытки в случае выхода из строя одной производственной цепи. На данном предприятии отсутствует риск поставки. Это происходит потому, что необходимое сырье закупается на наличные деньги и привозится на личном автомобиле директора. При этом предприятие как бы «арендует» транспортное средство.

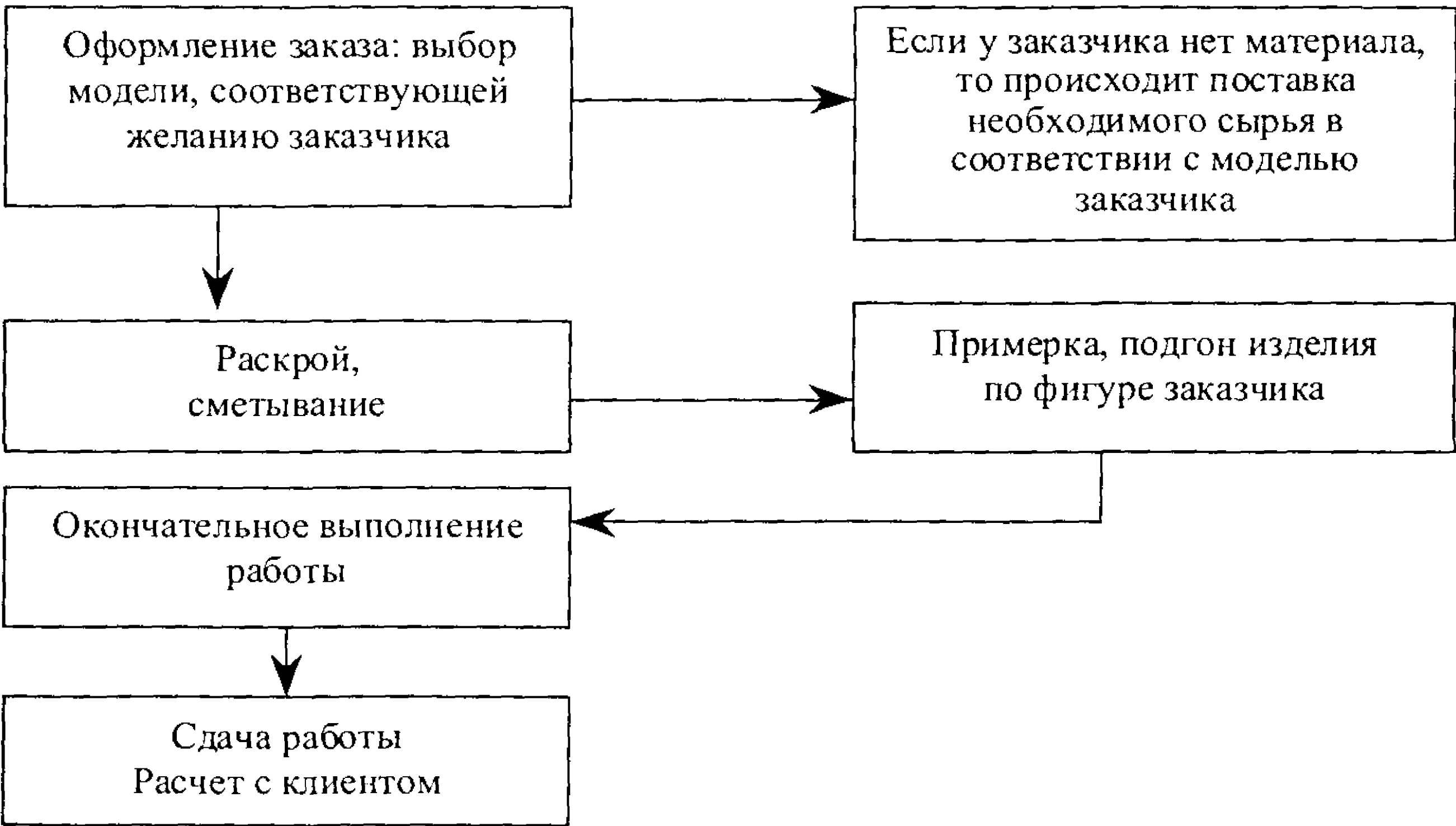


Рис. 4.3. Схема карты потоков

*Расчеты выявленных рисков по выбранному виду предпринимательской деятельности*

1. Статистика показывает, что внутренние техногенные риски (пожары и аварии от неправильного обращения с электроприборами) возникают в среднем два раза в год. Тогда ущерб от их возникновения определяется как произведение стоимости имущества (С), находящегося в зоне бедствия, на фактор ущерба (У). Не считая стоимости ремонта офиса в месяц, риск составит:  $1/12 \times 1790 \text{ долл.} = 149,16 \text{ долл.}$ , или по курсу это составит при-

близительно 4298,98 руб. Если офис будет оборудован системой противопожарной безопасности — тепловыми датчиками и т.д., то вероятность возникновения пожара составит один раз в два года. Тогда сумма сэкономленных средств от принятия мер противопожарной безопасности составит:  $149,16 \text{ долл.} - 0,5/12 \times 1790 = 74,58 \text{ долл.}$  (2149,4 руб. по курсу 28,82 руб.).

## 2. Расчет убытков по операционному валютному риску.

В плане ведения деятельности заложена средняя сумма ремонта 1 ед. техники. Так как стоимость деталей привязана к курсу доллара, то, следовательно, стоимость ремонта прямо пропорциональна росту курса валюты. Необходимо в плане заложить величину инфляции (1,8% в месяц) или выделить на ремонт сумму в долларах США. Операционный валютный риск в нашей стране может появляться не только каждый день, но даже несколько раз в день. Поэтому вероятность его появления оценим в 0,6. Предположим, что мы «заложили» в план сумму 1500 руб. + 1,8%, добавили на инфляцию + заложили рисковую «подушку» 4% от величины суммы.

Тогда сумма средств, которыми мы рискуем, составит:  $(1500 + (1500/100) \times 1,8 + (1500/100) \times 4) \times 0,6 = 952,20 \text{ (руб.)}$  Если инфляция будет больше нашего прогнозного уровня (например, 2%), то наше предприятие не понесет убытки, так как в модель заложена рисковая «подушка», но если скачок инфляции будет намного больше прогнозного уровня, то убытки предприятия останутся непокрытыми.

В качестве меры предотвращения убытков, связанных с этим риском, можно посоветовать создать резервный фонд в долларах.

## 3. Рассмотрим предпринимательский риск, связанный с некачественным выполнением работы.

Статистика показывает, что вероятность его возникновения увеличится с уменьшением разрядов работающего персонала. Ущерб от этого риска уменьшается в два раза, если большинство сотрудников имеют стаж работы от одного года и разряд, начиная с третьего.

## 4. Рассмотрим предпринимательский риск, связанный с отключением электроэнергии.

Вероятность его возникновения существенно возрастает в зимнее время, когда возрастает нагрузка в электрической цепи. В данном случае срывается весь план работ, что ведет к незавершению работы в срок. Можно посоветовать

товать не указывать в заявке на выполнение швейных работ никаких штрафных санкций, которые только увеличат убытки. Некоторые крупные медицинские учреждения имеют на этот случай собственные минигенераторы по выработке электроэнергии.

5. Рассмотрим предпринимательский риск, связанный с выходом из строя оборудования. Это может происходить вследствие резкого колебания напряжения в электросети, несоблюдения норм эксплуатации оборудования, износа оборудования. Вероятность возникновения этого риска существенно уменьшится, если принять следующие меры:

1) вести работы с оборудованием через сетевой фильтр, стабилизирующий напряжение;

2) ознакомить работников предприятия с нормами эксплуатации оборудования;

3) своевременно производить осмотр оборудования и заменять детали, отслужившие свой срок.

Своевременное выявление рисков предприятия позволит существенно уменьшить сумму понесенного ущерба. Для примера: только предотвращение операционного валютного риска и внутренних техногенных рисков позволит сэкономить 2149,4 руб. + + 952,20 = 3103,61 руб. Риски могут накладываться друг на друга, из одних могут выходить другие. Через некоторое время, как правило, на предприятии образуются новые риски.

Задача риск-менеджера — систематизировать накопленную информацию, разработать программы по контролю и выявлению новых рисков и тем самым предотвратить возможный ущерб.

#### **4.4. Пошив и продажа свадебных вечерних платьев**

Салон-ателье «Стиль» — общество с ограниченной ответственностью. Вид деятельности: производство. Форма собственности: частная.

Салон-ателье «Стиль» представляет собой общество с ограниченной ответственностью. Арендует пошивочные мастерские площадью 200 м<sup>2</sup> и помещение под салон-ателье площадью 100 м<sup>2</sup>.

В салоне работают пять швей, пять раскройщиков, художник-модельер, дизайнер-консультант, администратор, бухгалтер, инженер-наладчик, директор.

Заработная плата администратора, бухгалтера, инженера-наладчика и директора — фиксированные величины, не зависящие от объемов производства.

Заработная плата швей и раскройщиков — сдельная, зависящая от объема выпуска производства.

Художник-модельер и дизайнер-консультант получают оплату в виде комиссионных от выполненных заказов.

Осуществляются пошив и продажа свадебных и вечерних нарядов для женщин. Пошивочный процесс, применяемый ООО «Стиль», имеет тип единичного производства, что характеризуется широким ассортиментом представленных моделей, небольшим объемом выпуска, а также малой повторяемостью. При этом пошивочный процесс осуществляется на современном оборудовании с применением большой доли ручного труда. Деятельность предприятия нацелена на удовлетворение всех пожеланий индивидуального заказчика.

Салон расположен при Дворце Бракосочетаний и имеет много заказчиков, некоторые из которых становятся постоянными клиентами. Безусловно, существуют конкурирующие фирмы, однако наш салон характеризуется высочайшим качеством исполнения заказов в кратчайшие сроки и рассчитан на достаточно обеспеченные слои населения. Кроме того, пошив изделий осуществляется как в соответствии с последними веяниями моды, так и по классическим образцам.

При ателье работает салон, торгующий готовыми моделями свадебных и вечерних нарядов.

Салон является собственником следующего оборудования: пяти швейных машин и пяти оверлоков.

Условия оплаты: 50% предоплаты при выборе пошива модели на заказ и 100% оплаты при выборе готовой модели из представленного в салоне-ателье ассортимента. Оплата заказчиками производится в рублях в соответствии с указанными в прейскуранте ценами.

Кроме того, при заключении договора с клиентом на пошив выбранной модели платья салон-ателье обязуется выплачивать неустойку в размере 0,5% от стоимости изделия за каждый день просрочки выполнения заказа.

Пошив изделий осуществляется только из отечественного материала высшего качества. При пошиве многих моделей применяется уникальное кружево ручной работы, которое изготавливается по заказу салона на частном предприятии «Кружево» в г. Иванове.

Для осуществления своей деятельности предприятие заключает следующие виды договоров:

- ◆ договор поставки;
- ◆ договор купли-продажи;
- ◆ договор аренды;
- ◆ договор перевозки.

### *Выявление различного вида опасностей и угроз для выбранного вида предпринимательской деятельности*

#### **Опасности:**

I. Источники опасностей естественно-природного происхождения:

- 1) стихийное бедствие, вследствие которого остановится производство;
- 2) эпидемии болезней;
- 3) загрязнение окружающей среды.

II. Источники опасностей техногенного происхождения: аварии, создающие угрозу жизни и здоровью людей и приводящие к разрушению зданий, сооружений, оборудования и транспортных средств.

III. Источники опасностей социального происхождения:

- 1) изменение социально-экономического положения страны;
- 2) высокий уровень преступности;
- 3) банкротство предприятия.

#### **Угрозы:**

I. Экологические угрозы:

- 1) землетрясение, ураган, наводнение, пожар;
- 2) эпидемии болезней;
- 3) загрязнение воздуха и воды.

II. Социальные угрозы:

- 1) снижение уровня жизни населения;

- 2) забастовки работников;
- 3) кражи, хищения, разбойные нападения, умышленная порча имущества организации.
- III. Экономические угрозы:
- 1) экономический и финансовый кризис в стране, изменение курса доллара, инфляция;
- 2) увеличение арендной платы;
- 3) энергетический кризис;
- 4) банкротство предприятия.
- IV. Политические угрозы:
- 1) смена правительства, изменение политического строя;
- 2) изменение общегражданского и специальных видов законодательства: таможенного законодательства, налогового законодательства, закона о предпринимательской деятельности и т. д.
- V. Технологические угрозы:
- 1) поломка оборудования;
- 2) полное изменение технологий, требующее материальных вложений.
- VI. Техногенные угрозы: создание конкурентами более совершенной продукции.

Таблица 4.1

Выявление и описание возможных рисков для выбранного вида предпринимательской деятельности

| Причины возникновения рисков                                          | Виды рисков                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                     | 2                                                                                                                                                  |
| 1. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ РИСКИ                                          |                                                                                                                                                    |
| 1.1. Естественно-природные причины                                    |                                                                                                                                                    |
| Эпидемии                                                              | Остановка производства вследствие нетрудоспособности работников, а также потенциальных клиентов                                                    |
| Стихийные бедствия (землетрясение, ураган, наводнение, пожар)         | Повреждения материалов, утеря производственного оборудования и транспорта, разрушение зданий и сооружений и, как следствие, остановка производства |
| 1.2. Финансово-экономические причины                                  |                                                                                                                                                    |
| Нарушение своих обязательств контрагентами предпринимателя по сделкам | Риск материальных потерь                                                                                                                           |
| 1.3. Социально-экономические причины                                  |                                                                                                                                                    |
| Рост преступности в стране                                            | Кражи, хищения, разбойные нападения, умышленная порча имущества организации                                                                        |

Окончание табл. 4.1

| 1                                                                           | 2                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Снижение уровня жизни населения                                             | Социальные недовольства в виде забастовок и, как следствие, простой производства, а это риск материальных потерь |
| 1.4. Промышленные причины                                                   |                                                                                                                  |
| Нарушение нормального хода производственного процесса                       | Нанесение ущерба предприятию, персоналу и третьим лицам, производственные травмы                                 |
| Аварийные ситуации, поломка машин и оборудования, износ зданий и сооружений | Снижение производства продукции и остановка производства, невыполнение существующих заказов, нарушение договоров |
| Порча ресурсов, брак                                                        | Снижение величины запланированного дохода                                                                        |
| 2. КОММЕРЧЕСКИЕ РИСКИ                                                       |                                                                                                                  |
| Увеличение производства у конкурентов — рост предложения на рынке           | Падение продаж или цен и снижение цен                                                                            |
| Снижение платежеспособности потребителя                                     | Падение продаж                                                                                                   |
| Рост цен на сырье, материалы, перевозки                                     | Снижение прибыли вследствие роста цен на сырье, материалы, перевозки                                             |
| Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернативы                         | Снижение прибыли вследствие роста цен                                                                            |
| Широкая конкуренция в данном виде предпринимательской деятельности          | Потеря клиентов                                                                                                  |

По результатам сравнительной характеристики выявленных рисков со структурой, представленной в [13], можно дополнить представленную в учебно-методическом пособии схему следующим образом.

Оценка риска — это этап анализа риска, имеющий целью определить его количественные характеристики: вероятность наступления событий и возможный размер ущерба.

Можно выделить три основные метода оценки риска для конкретных процессов:

- ◆ анализ статистических данных по неблагоприятным событиям, имевшим место в прошлом;
- ◆ теоретический анализ структуры причинно-следственных связей процессов;
- ◆ экспертный подход.

Для того чтобы оценить риск и принять соответствующее решение, необходимо собрать исходную информацию об объекте — носителе риска. Существует множество методов, каждый

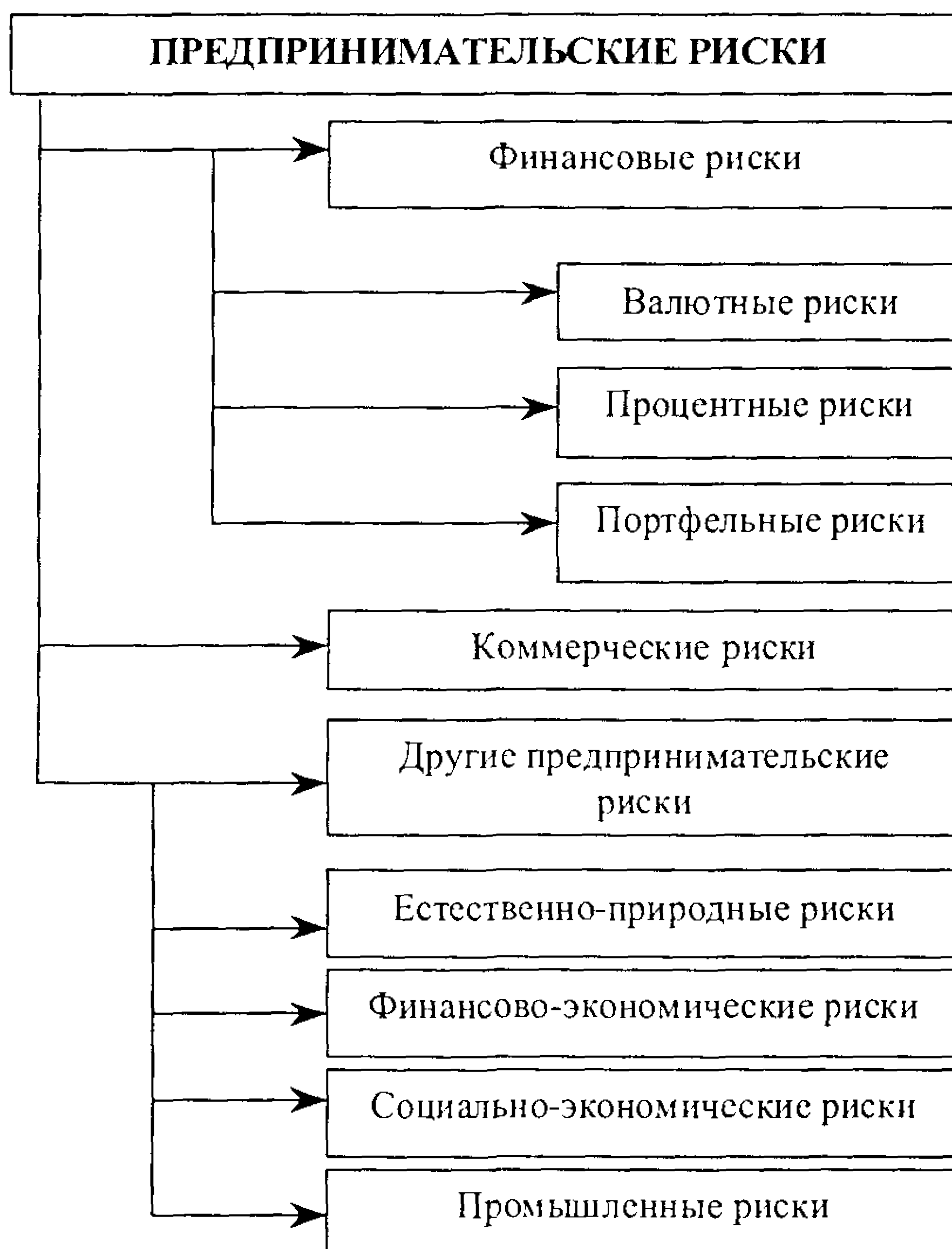


Рис. 4.4. Опросный лист и карта потоков

из которых помогает получить информацию о характеристиках отдельных рисков, присущих определенному виду деятельности.

Одними из основных методов получения исходной информации о производственных объектах являются:

- ◆ стандартизированный опросный лист;
- ◆ составление и анализ карт технологических потоков производственных процессов.

### Стандартизированный опросный лист

Существует два типа опросных листов. *Универсальный (стандартизированный) опросный лист* содержит в себе позиции общего характера и годится для большинства типов производства. *Специализированные опросные листы* разрабатываются обычно для конкретных видов деятельности с учетом их особенностей и детализацией отдельных положений.

Для составления опросных листов необходимы следующие документы:

I. Финансовая отчетность:

1. Бухгалтерский баланс.
2. Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках).
3. Данные об учете основных средств.
4. Данные других форм бухгалтерской отчетности.

II. Управленческая отчетность:

1. Учредительный договор.
2. Договоры на поставку продукции.
3. Договоры с поставщиками сырья и производственного оборудования.

4. Импортно-экспортные контракты.

Ниже приводятся разделы типичного опросного листа.

## **СТАНДАРТНЫЙ ОПРОСНЫЙ ЛИСТ**

I. Общая информация.

II. Финансовые и административные данные.

III. Данные об управлении предприятием.

IV. Сведения о территориальной структуре и расположении объектов.

V. Сведения о персонале.

VI. Описание технологии производства.

VII. Перечень имущества (кроме транспортных средств).

VIII. Перечень транспортных средств.

IX. Данные о страховании объектов.

X. Информация об убытках в результате аварий и отказов оборудования.

XI. Данные о заявленных исках и выплаченных компенсациях.

XII. Дополнительные сведения.

*Карты потоков, или потоковые диаграммы, отражают графически отдельные технологические процессы производства и их взаимосвязь. Эти карты полезны для выявления основных элементов производственного процесса, от которых зависят его надежность и устойчивость.*

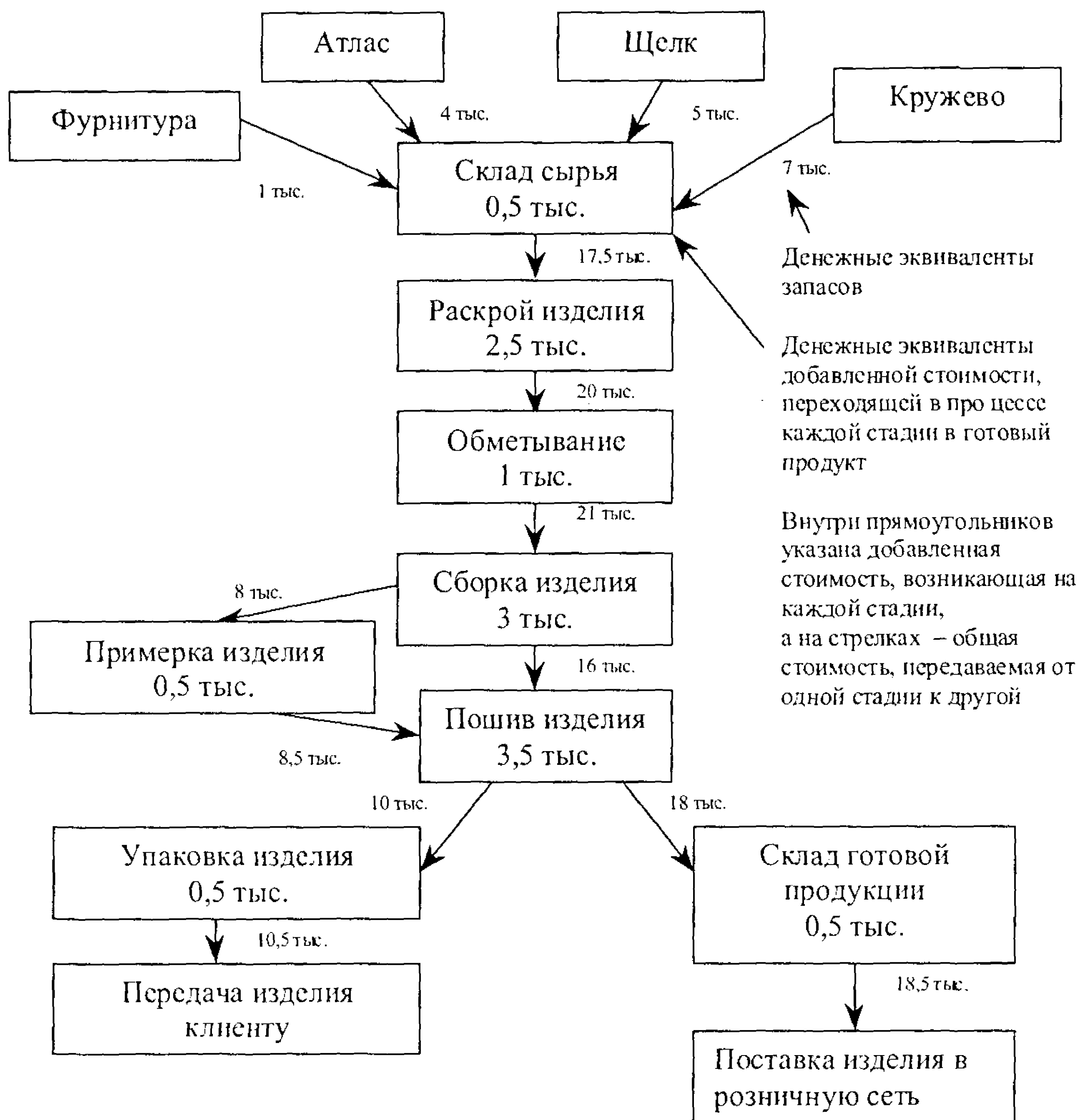


Рис. 4.5. Схема карты потоков

### Расчет выявленных рисков

Методика оценки ущерба от различных рисков в наиболее полном виде должна включать в себя учет как прямых, так и косвенных убытков.

*Прямые убытки* — это непосредственный ущерб здоровью, имуществу или имущественным интересам.

*Косвенные убытки* возникают как следствие невозможности какое-то время осуществлять нормальную деятельность предприятия.

Как показывает практика, косвенные убытки часто во много раз превышают размер прямых, а прямые убытки почти всегда повлекут за собой косвенные.

Рассмотрим прямые убытки и те косвенные убытки, к которым они приводят.

1. Ущерб имуществу.

Это наиболее распространенный и очевидный вид прямого ущерба. Общая сумма убытков по этой группе может быть рассчитана как полная восстановительная стоимость оборудования и сооружений, товаров и запасов на складах, включая затраты на строительные работы, монтаж и наладку оборудования.

Ущерб имуществу может быть нанесен как злоумышленными действиями третьих лиц, так и стихийными бедствиями (землетрясение, ураган, наводнение, пожар).

Стихийные бедствия могут привести к риску повреждения оборудования и сооружений, товаров и запасов на складах. Наиболее часто встречающиеся виды данной группы, имеющие высокую вероятность наступления, — это огневые и сопутствующие риски, т. е. понесенный ущерб: от порчи или гибели имущества в случае пожара и поджога; удара молнии; взрыва газа; повреждения водой при аварии водопроводных, канализационных, отопительных систем; залив.

Иначе, в случае наступления страхового случая предприятие имело бы довольно существенные потери:

|                                    |                                |
|------------------------------------|--------------------------------|
| Стоимость пяти швейных машин       | — $10\,000 \times 5 = 50\,000$ |
| Стоимость пяти оверлоков           | — $5000 \times 5 = 25\,000$    |
| Стоимость мебели в пошивочном цехе | — 70 000                       |
| Стоимость мебели в салоне-ателье   | — 50 000                       |
| Стоимость оборудования склада      | — 30 000                       |
| Стоимость запасов на складах       | — 17 000                       |
| Стоимость готовых изделий в салоне | — 28 000                       |

Это та сумма, которую мы могли бы потерять, отказавшись от страховки.

Если бы предприятие застраховало имущество от данного вида риска, то это обошлось бы в 0,2—0,8% от записанной в договоре страховой суммы, т.е. от 540 до 2160 руб. в год.

Риск потери имеющегося оборудования и сооружений, товаров и запасов на складах — это прямые потери предприятия.

Однако существует ряд последствий этого неблагоприятного события, ведущих к потере прибыли.

## 2. Потеря прибыли.

Потеря прибыли может возникнуть вследствие многих событий, каждое из которых, в свою очередь, может привести к определенным косвенным убыткам.

2.1. Нанесенный ущерб имуществу может привести к полной или частичной остановке производства, вследствие чего возникнет ряд косвенных убытков:

- ♦ упущенная выгода, так как из-за наступления неблагоприятных событий может быть прервана нормальная производственная деятельность — не будет возможности принимать заказы от потенциальных клиентов (риск потери клиентов), а стоимость среднего заказа составляет 5000 руб.;

- ♦ к косвенным убыткам относятся также штрафы и претензии из-за несвоевременного выполнения заказов. Салон-ателье должен будет выплатить по каждому имеющемуся заказу неустойку в размере 0,5% от стоимости изделия за каждый день просрочки выполнения заказа. Так как в среднем у салона бывает одновременно до восьми заказов, следовательно, можно посчитать убытки за каждый день простоя:

- ♦ средняя стоимость платья — 5000 руб., неустойка за первый день — 0,5%;

- ♦ за каждое платье салон будет выплачивать  $5000 \times 0,5/100 = 25$  руб.

Итого:  $25 \times 8 \times 10 = 2000$  — выплата по всем заказам при 10-дневном простое производства.

Аналогичный ущерб возникает при аварийных ситуациях, поломке машин и оборудования, в случае износа зданий и сооружений.

С потерей прибыли также связано нарушение своих обязательств контрагентами.

Контрагентами салона-ателье являются поставщики сырья и материалов, а также клиенты.

Если поставщики не выполняют своих обязательств по договорам, то это приведет к невозможности продолжения нормальной производственной деятельности, следовательно, существует два возможных исхода этой ситуации:

- ♦ либо будет невозможно в дальнейшем принимать новые заказы в связи с отсутствием необходимых ресурсов;

◆ либо, если заказы уже приняты, салон будет вынужден выплачивать неустойку в размере 0,5% от стоимости заказа за каждый день простоя.

Существует также риск того, что к моменту оплаты изделия клиент либо окажется неплатежеспособным, либо вообще откажется от оплаты изделия. Однако салон постарался свести этот риск к минимуму, введя предоплату изделия 50%, а это является сильным стимулом для покупателя оплатить оставшиеся 50% и получить изделие, чем потерять заплаченные 50% стоимости.

К снижению прибыли может привести зависимость от поставщиков, отсутствие альтернативных источников получения сырья.

Например, так как салон-ателье использует в своем производстве уникальные материалы (шелк, атлас, кружево ручной работы), следовательно, если цены поставщиков вырастут в среднем на 10%, то стоимость партий будут следующей:

| Наименование | Старая цена партии | Новая цена партии |
|--------------|--------------------|-------------------|
| Атлас        | 4000               | 4400              |
| Кружево      | 5000               | 5500              |
| Щелк         | 7000               | 7700              |

В результате производственного процесса могут произойти неумышленная порча ресурсов, брак.

Это риск снижения величины запланированного дохода, который имеет следующие количественные выражения: выпуск бракованного изделия, которое шилось на заказ, а также порча материала, предназначенного для пошива изделия на заказ, приведут к потере дохода величиной, равной стоимости изделия (в среднем 5000 руб.), а также к уплате неустойки за время, в течение которого будет изготовлена новая модель:

$5000 \times 0,005 \times 10 = 250$  руб. — за 10-дневную задержку исполнения заказа.

Социальные недовольства в виде забастовок и, как следствие, простой производства — тоже риск материальных потерь.

К рассчитанному выше ущербу от простоя производства прибавится необходимость удовлетворить требования бастующих, которые, как правило, имеют материальные выражения.

### 3. Потеря рабочих дней.

Как правило, потеря рабочих дней приводит к простою производства, ущерб от которого был рассчитан выше. Существует много причин потери рабочих дней, таких, как аварийные ситуации, поломка оборудования и др. Косвенным убытком при аварии, который необходимо рассмотреть, может быть, нанесенный ущерб жизни и здоровью персонала.

Необходимость компенсировать его возникает, если по вине предприятия в результате аварии или несчастного случая пострадали его работники:

- ◆ оплата расходов на лечение травмированного работника;
- ◆ выплаты по нетрудоспособности и инвалидности;
- ◆ компенсации за вынужденные прогулы по болезни и другие виды выплат.

Сумма потерь от выявленных рисков и затраты на их предупреждение (заключение договора страхования) представлены в табл. 4.2.

Таблица 4.2

| Риск                                                                                                            | Потери                            | Тариф страховки | Затраты на страховку         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------|------------------------------|
| Ущерб всему имуществу салона-ателье, понесенный либо в результате стихийного бедствия, либо по вине третьих лиц | 270 000                           | 0,2—0,8%        | $270\,000 \times 0,8 = 2160$ |
| Упущенная выгода (потеря клиентов)                                                                              | $5000 \times 8 = 40\,000$         |                 |                              |
| Неустойки (при 10-дневном простое)                                                                              | $25 \times 8 \times 10 = 2000$    |                 |                              |
| Рост цен на сырье поставщиков-монополистов                                                                      | 1600/за партию                    |                 |                              |
| Выпуск брака, порча ресурсов                                                                                    | $(5000 + 250) \times 8 = 42\,000$ |                 |                              |
| ИТОГО:                                                                                                          | 355 600                           |                 | 2160                         |

**Вывод:** Благодаря тому, что предприятие своевременно выявит очевидные риски и примет меры по их минимизации (заключит договор страхования), удастся предусмотреть потерю денежной суммы, равной 353 440 ед.

## 4.5. Строительный бизнес

### *Характеристика предприятия*

Предприятие расположено в г. Москве. Относится к строительной отрасли. В настоящее время является обществом с ограниченной ответственностью. Основные виды деятельности:

1. Отделка помещений.
2. Консультационные услуги по дизайну и перепланировке помещений.

Число занятых на предприятии — 18 чел., в том числе:

административный персонал — 3 чел.;

разнорабочие — 10 чел.;

водители — 2 чел.;

дизайнеры-консультанты — 3 чел.

На время сезонных работ или для выполнения отдельных видов работ предприятие заключает договора с временными работниками.

Предприятие имеет собственное офисное помещение площадью 50 м<sup>2</sup>, собственное складское помещение площадью 50 м<sup>2</sup> в том же здании. Имеется собственный транспорт — автомобиль «Газель».

Основные направления деятельности:

- ◆ заключение договоров на поставку материалов;
- ◆ заключение договоров на работы и услуги по ремонту и отделке помещений;
- ◆ заключение договоров с рабочими на производство работ;
- ◆ заключение договоров на информационно-консультационные услуги;
- ◆ размещение рекламы.

Ситуация на рынке отделки и дизайна помещений благоприятна. Отмечаются тенденции к ее изменению в сторону улучшения — строительство в данной местности жилых домов, школ, детских садов. Предлагаемые услуги обеспечены устойчивым спросом с тенденцией к росту.

Таблица 4.3

## Опасности и угрозы для строительной фирмы

|                                                             |                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Источники опасности естественно-природного происхождения | 1. Угрозы естественно-природного происхождения                                                                                         |
| - ухудшение среды обитания                                  | - ухудшение здоровья, заболеваемость сотрудников                                                                                       |
| - ухудшение погодных условий                                | - наводнение, ураган, смерч, удар молнии                                                                                               |
| - истощение природных ресурсов                              | - перебои и дефицит в снабжении стройматериалами                                                                                       |
| - экологически опасное воздействие                          | - причинение вреда окружающей среде и здоровью человека                                                                                |
| 2. Источники опасности техногенного происхождения           | 2. Угрозы техногенного происхождения                                                                                                   |
| - авария                                                    | - авария автотранспорта<br>- авария на строительном объекте<br>- износ зданий и сооружений, поломка оборудования                       |
| 3. Источники опасности социального происхождения            | 3. Угрозы социального происхождения                                                                                                    |
| - конфликт между сотрудниками                               | - забастовка<br>- ошибки персонала                                                                                                     |
| - ухудшение экономической ситуации в стране                 | - банкротство банка<br>- изменение процентных ставок<br>- падение спроса<br>- недобросовестная конкуренция<br>- злоумышленные действия |
| - изменение действующего законодательства                   | - срыв сроков сдачи объекта<br>- неполучение лицензии<br>- судебные издержки                                                           |

## Риски для строительной фирмы

I группа. Экологические, техногенные и природные риски.

1. Экологические риски:

◆ ухудшение экологической обстановки — влечет за собой рост заболеваемости сотрудников;

◆ экологически опасное воздействие — риск штрафов и других издержек за причинение вреда окружающей среде и здоровью других людей.

2. Техногенные риски:

◆ аварии автотранспорта — убытки, связанные с поломкой транспорта, порчей груза, увечьем сотрудников, причинением вреда третьим лицам;

- ◆ износ зданий и сооружений — потери и убытки, связанные с ремонтом и восстановлением изношенного имущества;
- ◆ поломка машин и оборудования — потери и убытки, связанные с ремонтом и покупкой нового оборудования.

### 3. Природные риски:

- ◆ стихийные бедствия — потери и убытки, связанные с разрушением и поломкой имущества, нарушением сроков выполнения работ, срывом графиков поставки материалов;
- ◆ истощение природных ресурсов — потери, связанные с дефицитом строительных и отделочных материалов;
- ◆ погодные условия — штрафы и пени за просрочку сдачи объекта заказчику, порча материалов на складе.

## II группа. Финансовые риски.

### 1. Валютные риски:

- ◆ операционный валютный риск — недополучение прибыли в связи с наличием временного лага между выполнением работ и расчетом при изменении валютного курса;
- ◆ экономический валютный риск — связан с дополнительными затратами на приобретение импортных материалов из-за повышения закупочных цен.

### 2. Процентный риск:

- ◆ Позиционный процентный риск — риск дополнительных затрат и разорения при повышении процентных ставок за кредитные ресурсы.

## III группа. Коммерческие риски:

- ◆ недобросовестная конкуренция и мошенничество со стороны партнеров по бизнесу;
- ◆ падение спроса на работы и услуги, недополучение прибыли;
- ◆ нарушение своих обязательств поставщиками — срыв графиков работ из-за недопоставки сырья или поставки некачественного сырья;
- ◆ неплатежеспособность покупателя;
- ◆ судебные издержки.

## IV группа. Страновые риски:

- ◆ военные действия и связанные с ними задержки поставки материалов, срыв графиков работ, свертывание деятельности фирмы, разрушение объектов собственности фирмы;
- ◆ изменение законодательства — дополнительные расходы, связанные с лицензированием деятельности фирмы, заключением договоров и др.;

- ◆ мировой финансовый кризис — ухудшение экономической ситуации в стране.

V группа. *Социальные риски:*

- ◆ забастовка — риск невыполнения в срок работ, риск порчи оборудования и материалов, риск потери рабочей силы;
- ◆ ошибки персонала — нарушение технологии, и, как следствие, плохое качество работ;
- ◆ злоумышленные действия — порча оборудования, воровство материалов.

### **Опросный лист и карта потоков**

Опросный лист позволяет путем опроса экспертов выявить угрозы и риски для данного предприятия. Для составления опросных листов необходимо проанализировать финансовую и управленческую документацию, поскольку в документах фиксируются все произошедшие инциденты, приведшие к убыткам, а также события, имеющие отношение к увеличению или уменьшению риска.

1. Финансовые документы. Бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках дают возможность оценить основные финансовые показатели компании, сопоставить полученные результаты с результатами других компаний и сравнить финансовую отчетность за разные периоды времени. Первостепенное значение имеют сведения о величине и структуре активов, а также размер обязательств предприятия.

2. Управленческая отчетность:

- ◆ учредительный договор — определяет, как, в каких случаях и чем отвечает компания по своим обязательствам, определяет процедуру банкротства;
- ◆ договоры с поставщиками — предусматривают пени и штрафы за неисполнение поставщиками своих обязательств по качеству, количеству и срокам поставки материалов.

3. ГОСТы и технологические нормативы по ремонту и строительству, правила техники безопасности — позволяют оптимально рассчитать сроки работы оборудования, распределить нагрузку и защититься от несчастных случаев.

На основе этих и других документов составляются опросные листы двух видов:

- ◆ универсальный — охватывает все стороны деятельности предприятия;

♦ специализированный — для конкретного вида деятельности или технологии производства. Другой вид информации, позволяющий выявить основные элементы производственного процесса и связанные с ними риски, — карта потоков.

### Расчет рисков

1. Определение наиболее важных с точки зрения последствий и вероятности рисков:

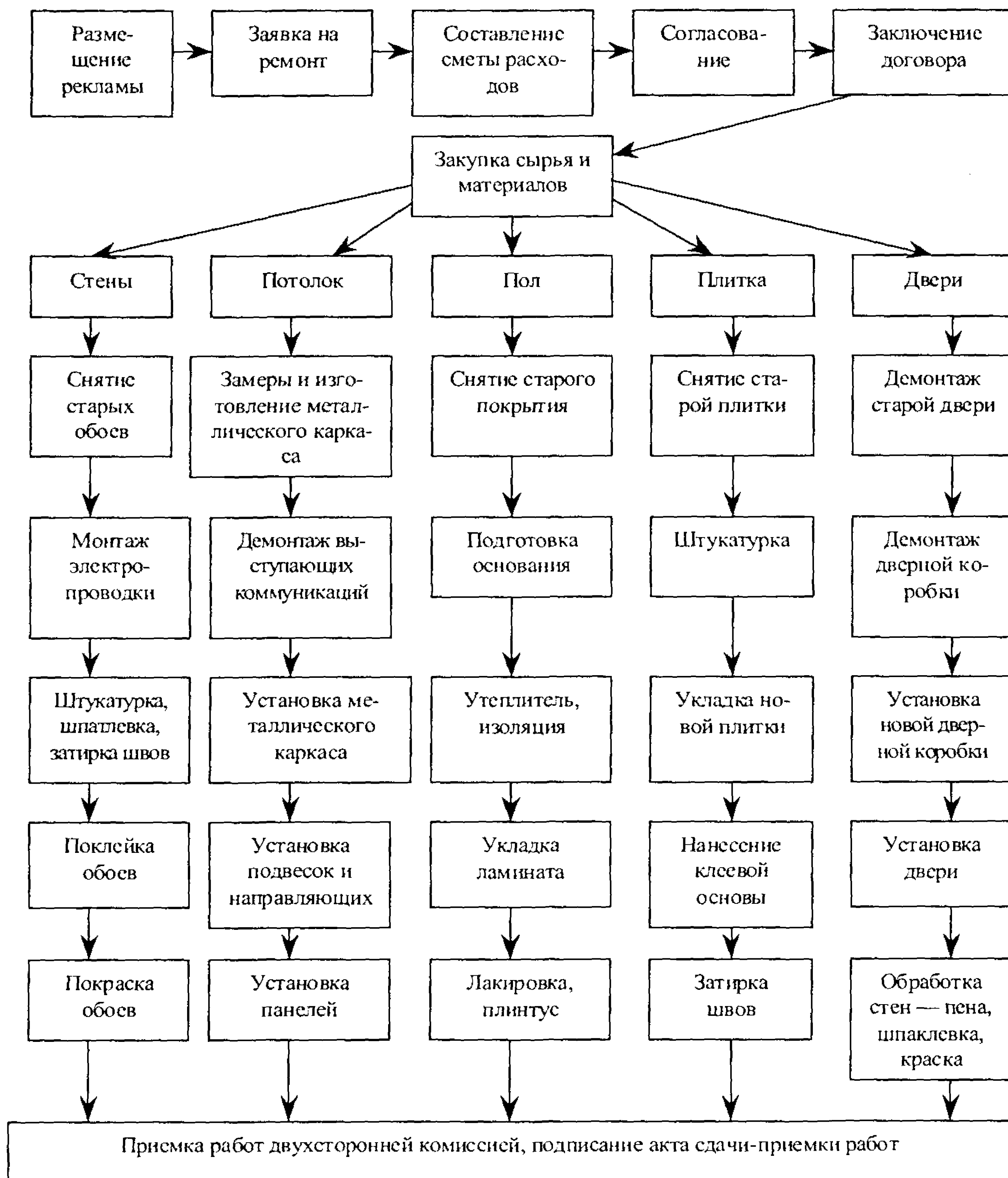


Рис. 4.6. Схема карты потоков для ремонтных работ

- ◆ операционный валютный риск;
- ◆ экономический валютный риск;
- ◆ процентный позиционный риск;
- ◆ падение спроса на работы;
- ◆ нарушение своих обязательств поставщиками;
- ◆ отказ заказчика оплатить работы;
- ◆ ошибки персонала;
- ◆ авария автотранспорта.

## 2. Экспертная оценка степени вероятности выделенных рисков

| Вид риска                                 | Вероятность |
|-------------------------------------------|-------------|
| Операционный валютный риск                | 0,01        |
| Экономический валютный риск               | 0,1         |
| Процентный позиционный риск               | 0,2         |
| Падение спроса на работы                  | 0,15        |
| Нарушение своих обязательств поставщиками | 0,15        |
| Отказ заказчика оплатить работы           | 0,2         |
| Ошибки персонала                          | 0,1         |
| Авария автотранспорта                     | 0,09        |
| ИТОГО:                                    | 1           |

## 3. Расчет точки безубыточности

Анализ безубыточности предполагает определение расчетным путем показателей производства (объема выпуска, цены продукции, затрат на производство), при которых еще возможно безубыточное производство продукта (продуктов). Анализ безубыточности включает в себя изучение взаимосвязи следующих факторов:

- 1) цена продукта;
- 2) объем или уровень производства;
- 3) переменные издержки;
- 4) постоянные издержки;
- 5) доля продаж каждого товара в общем объеме продаж.

Анализ безубыточности является ключевым в принятии решений, включая выбор выпускаемой продукции, установление цены на выпускаемую продукцию, маркетинговую стратегию и использование производственных мощностей.

Последовательность анализа:

1) аккуратное разделение всех затрат на постоянные и переменные:

Общие затраты = Переменные затраты + Постоянные затраты;

2) преобразование Отчета о прибылях и убытках;

|                              | Всего   | На единицу |
|------------------------------|---------|------------|
| Продажи в единицах продукции | 400     |            |
| Цена единицы продукции       |         | 250        |
| Объем продаж                 | 100 000 | 250        |
| Минус: переменные затраты    | 60 000  | 150        |
| Вклад в формирование прибыли | 40 000  | 100        |
| Минус: постоянные издержки   | 35 000  |            |
| Чистый доход                 | 5 000   |            |

3) определение вклада в формирование прибыли.

Величина, остающаяся после исключения из объема продаж переменных издержек и состоящая из двух частей: постоянных издержек и прибыли;

4) определение точки безубыточности.

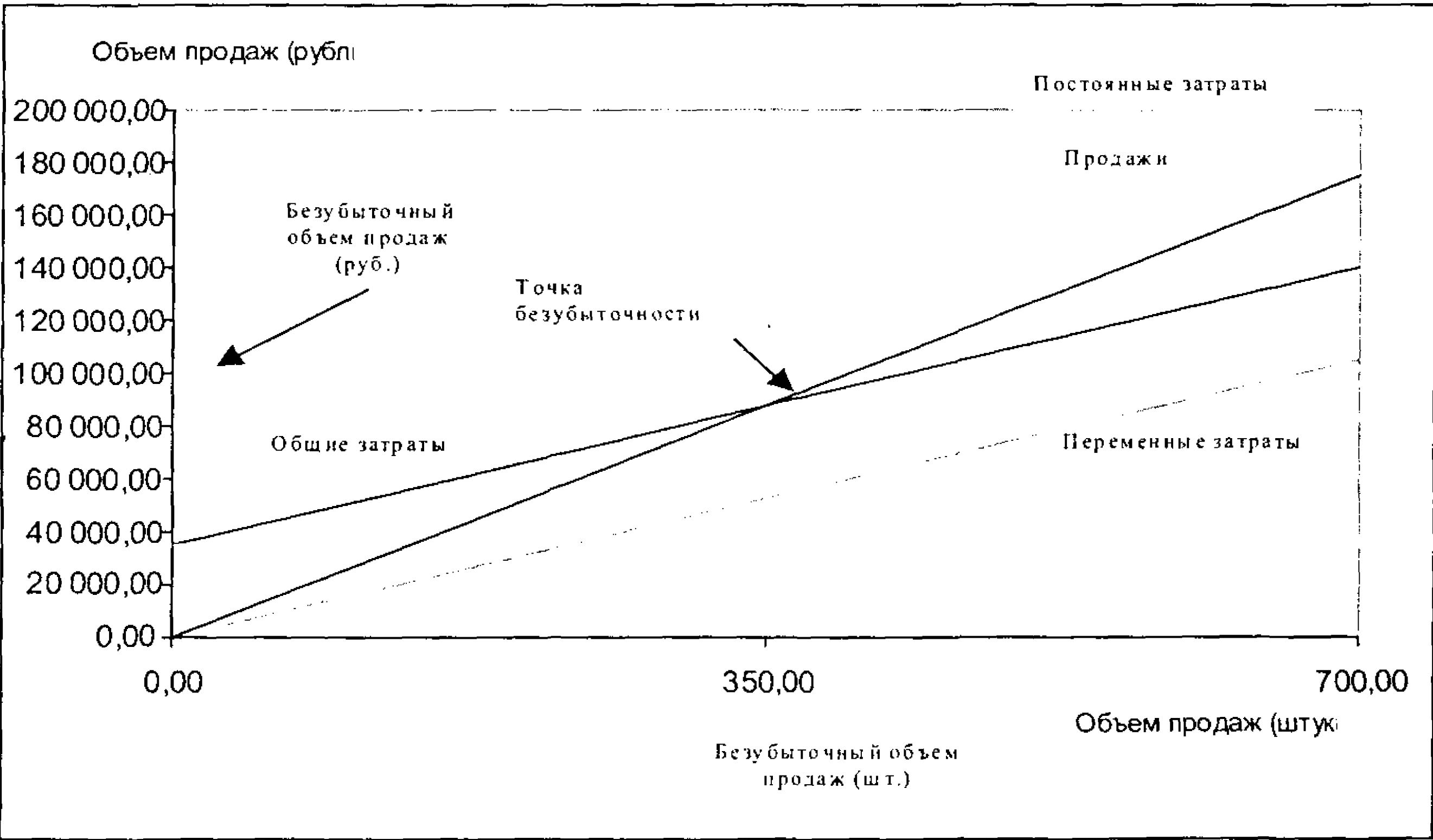


Рис. 4.7. Определение точки безубыточности

#### 4. Анализ сценариев развития

Наименее трудоемким методом формализованного описания неопределенности является анализ возможных сценариев развития. Достоинством этого метода является то, что он позволяет оценить одновременное влияние нескольких параметров на конечные результаты проекта через вероятность наступления каждого сценария.

В результате исследования рынка было признано, что существует три варианта развития Проекта С:

1. По «оптимистическому» сценарию:

приведенные результаты составят 50 тыс. руб.;

приведенные затраты составят 5 тыс. руб.

2. По «базовому» сценарию:

приведенные результаты составят 30 тыс. руб.;

приведенные затраты составят 15 тыс. руб.

3. По «пессимистическому» сценарию:

приведенные результаты составят 15 тыс. руб.;

приведенные затраты составят 20 тыс. руб.

Вероятность наступления сценариев — 0,25, 0,5 и 0,25 соответственно.

Для определения NPV — чистой приведенной стоимости — с учетом вероятности наступления каждого сценария сведем исходные данные в табл. 4.4.

Таблица 4.4

| Сценарии             | Вероятность $P_i$ | NPV, тыс. руб. | NPV с учетом вероятности, тыс. руб. ( $\Xi_i$ ) |
|----------------------|-------------------|----------------|-------------------------------------------------|
| 1                    | 2                 | 3              | $4 = 2 \times 3$                                |
| «Оптимистичный»      | 0,25              | $50 - 5 = 45$  | 11,25                                           |
| «Базовый»            | 0,5               | $30 - 15 = 15$ | 7,5                                             |
| «Пессимистичный»     | 0,25              | $15 - 20 = -5$ | -1,25                                           |
| Всего ( $\Xi_{ож}$ ) | —                 | —              | 17,5                                            |

Как видно из табл. 4.4, NPV с учетом различных сценариев проекта и вероятности их наступления (17,5) отличается от NPV, рассчитанного только на основании наиболее вероятного варианта развития событий (15).

#### 5. Страхование риска

Страхование риска есть, по существу, передача определенных рисков страховой компании. Обычно это осуществляется

с помощью имущественного страхования и страхования от несчастных случаев.

Имущественное страхование может иметь следующие формы:

- ◆ страхование риска подрядного строительства;
- ◆ страхование морских грузов;
- ◆ страхование оборудования, принадлежащего подрядчику.

Страхование от несчастных случаев включает:

- ◆ страхование общегражданской ответственности;
- ◆ страхование профессиональной ответственности.

#### 6. Расчет сумм на покрытие непредвиденных расходов

Резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов представляет собой способ борьбы с риском, предусматривающий установление соотношения между потенциальными рисками, влияющими на стоимость проекта, и размером расходов, необходимых для преодоления сбоев в выполнении проекта.

Основной проблемой здесь является оценка потенциальных последствий рисков, т.е. сумм на покрытие непредвиденных расходов.

##### 1. Операционный валютный риск.

Ситуация:

Предоплата по договору подряда составила 50% стоимости работ — 50 000 долл. по курсу ЦБ РФ на день оплаты — 28,86 руб./долл. (1 443 000 руб.) К моменту расчета за выполненные работы и услуги курс доллара был установлен ЦБ РФ на уровне 20,00 руб./долл. (1 000 000 руб.). В этом случае потери фирмы составят 443 000 руб.

С учетом того, что вероятность наступления данной ситуации — 0,01, следует зарезервировать сумму в размере 4430 руб. на покрытие данного риска.

##### 2. Экономический валютный риск.

Ситуация:

Сегодня фирма может приобрести ламинат для настила полов по цене 340 руб. за 1 шт. Для выполнения работ по настилу полов в помещении необходимо 400 шт. материала. Сумма составит:  $340 \text{ руб.} \times 400 = 136\,000 \text{ руб.}$

При увеличении импортных цен на 20% затраты фирмы возрастут на  $136\,000 \times 0,2 = 27\,200 \text{ руб.}$  С учетом того, что вероятность такого роста цен — 0,1, необходимо зарезервировать 272 руб. на покрытие данного риска.

### 3. Процентный позиционный риск.

Ситуация:

Фирма получила кредит в банке на условиях — 50 000 руб. на 1 год под 15% годовых, что составит:  $50\,000 \text{ руб.} \times 0,15 = 7500 \text{ руб.}$  В случае повышения банком в одностороннем порядке ставок за пользование кредитом на 5% ( $50\,000 \text{ руб.} \times 0,2 = 10\,000 \text{ руб.}$ ), потери фирмы составят 2500 руб. С учетом того, что вероятность такого роста процентной ставки — 0,2, необходим резерв денежных средств в размере 500 руб.

### 4. Падение спроса на работы.

Ситуация:

Для поддержания жизнедеятельности фирмы необходимо выполнять от 10 до 12 крупных заказов на ремонт в год, обеспечивающих прибыль в размере 50 000 долл. В случае снижения спроса на услуги фирмы на 50% недополученная прибыль фирмы составит 25 000 долл. С учетом вероятности такого падения спроса 0,15 необходимо зарезервировать сумму 3750 руб.

### 5. Нарушение своих обязательств поставщиками.

Ситуация:

Фирмой заключен договор на поставку цемента в количестве 10 т по цене 900 руб. за 1 т. Непоставка условленного количества цемента приведет к дополнительным затратам по покупке цемента у другого поставщика по завышенной цене — 950 руб. за тонну и к срыву сроков сдачи объекта на три дня, штраф за просрочку — 0,1% от суммы договора 10 000 руб. за каждый день просрочки. Итого затраты:  $(9500 - 9000) + 10000 \times 0,1 \times 3 = 3500 \text{ руб.}$  С учетом вероятности непоставки цемента 0,15 получим резервную сумму в размере 525 руб.

### 6. Отказ заказчика оплатить работы.

Ситуация:

Фирмой произведен ремонт объекта общей стоимостью 10 000 долл., отказ заказчика от оплаты повлечет за собой прямые убытки фирмы в размере 10 000 долл. плюс судебные издержки 5% (500 долл.) от суммы работ. Итого затраты фирмы в этом случае с учетом вероятности 0,2 наступления такого события:  $(10\,000 + 500) \times 0,2 = 2100 \text{ долл.}$

### 7. Ошибки персонала.

Ошибки персонала могут привести к нарушению технологии работ.

Ситуация:

Заказчик отказывается принимать работы по бетонированию пола из-за неровностей и требует устранить брак. На устранение брака требуется дополнительно 1 куб. м бетона стоимостью 1000 руб. Заказчик требует оплатить просрочку в пять дней в выполнении работ в размере 0,1% от общей стоимости работ по договору (50 000 руб.) за каждый день просрочки. Затраты фирмы составят:  $1000 + 50\,000 \times 0,1 \times 5 = 26\,000$  руб. с учетом вероятности 0,1, фирме необходимо зарезервировать 2600 руб.

8. Авария автотранспорта.

Ситуация:

Автотранспорт, перевозивший инструмент стоимостью 1500 долл., попал в аварию: нанесен ущерб здоровью трех лиц и их имуществу в сумме 2000 долл., сломан инструмент, автотранспорт фирмы требует ремонта стоимостью 3000 долл. Расходы фирмы в этом случае составят 6500 долл. при вероятности наступления данного события 0,09, необходимо застраховаться от аварии на сумму 585 долл.

ИТОГО: Фирме необходимо иметь минимальный резервный фонд в размере 14 762 руб.

Данный резервный фонд должен пополняться по мере расходования средств из него и увеличиваться в пропорции к увеличению вероятности наступления того или иного риска.

#### **4.6. Выпечка хлебобулочных и кондитерских изделий и их последующая продажа**

Для осуществления своей деятельности предприятие арендует производственную площадь под пекарный цех, небольшой склад, офисное помещение и магазин.

Для оснащения пекарни оборудованием предприятием был взят долгосрочный кредит в банке на его покупку.

Число занятых на предприятии составляет 16 чел., в том числе:

- ◆ администрация — 3 чел. (директор, главный бухгалтер, помощник бухгалтера);
- ◆ офис — 5 чел. (менеджеры по продажам, секретарь, охрана);

- ◆ магазин — 3 чел. (продавцы-кассиры, охрана);
- ◆ пекарня — 5 чел. (пекари, инженер по ремонту оборудования, грузчик).

Весь персонал работает на постоянной основе. Заработная плата — фиксированная.

Для осуществления своей деятельности предприятие заключило следующие договора:

- ◆ договор на поставку сырья для производства хлебобулочных и кондитерских изделий;
- ◆ договор на поставку своей продукции для сети универсамов «Столица», «Копейка»;
- ◆ договор аренды цеха, склада, офисного помещения и магазина;
- ◆ договор перевозки с транспортной фирмой;
- ◆ кредитный договор.

Расчеты с оптовыми клиентами осуществляются через безналичный расчет.

Предприятие расположено в спальном районе г. Москвы и является единственным в своем роде производителем свежей выпечки на территории данного района.

Анализируя ситуацию на рынке сбыта хлебобулочных и кондитерских изделий г. Москвы, можно сделать вывод, что основными конкурентами являются крупные московские хлебозаводы. Их продукция почти всегда отличается хорошим качеством, широким ассортиментом, средними ценами. Однако это не оказывает существенного влияния на изменение объема продаж нашего предприятия, поскольку данные хлебозаводы не имеют в этом районе и поблизости ни одной точки розничной торговли. Поэтому можно считать, что хлебобулочные и кондитерские изделия мини-пекарни обеспечены устойчивым спросом с тенденцией к росту.

## *Опасности и угрозы*

### **Опасности**

Источники опасности естественно-природного происхождения:

- ◆ стихийные природные бедствия и катастрофы, непосредственно приводящие к ухудшению окружающей среды и состояния человека;

◆ экологически опасное воздействие — человеческая деятельность, причиняющая вред окружающей среде и существованию человека;

◆ эпидемии;

◆ истощение природных ресурсов и связанные с ним перебои и дефицит в поставке сырья для производства.

*Источники опасности техногенного происхождения:*

◆ аварии на предприятии — опасность причинения вреда окружающей среде и жизни сотрудников;

◆ автотранспортная авария;

◆ аварии в результате злоумышленных действий, являющиеся непосредственной причиной ухудшения природной среды и состояния человека;

◆ ошибки при проектировании или монтаже зданий, сооружений, машин и оборудования, вредящие здоровью и жизни людей.

*Источники опасности социального происхождения:*

◆ социально-экономическая ситуация в стране;

◆ изменение действующего законодательства;

◆ снижение уровня жизни;

◆ банкротство предприятий/банков.

### **Угрозы**

*Экологические угрозы:*

◆ стихийные природные бедствия и катастрофы: наводнения, ураганы, смерчи, удар молнии и т.д.;

◆ загрязнение или уничтожение лесных, водных, воздушных и земельных ресурсов, пожары, взрывы и т. д.;

◆ аварии на близлежащих экологически опасных объектах, которые являются угрозой жизни сотрудников и местных жителей.

*Технологические угрозы:*

◆ аварии в результате износа зданий, сооружений, поломки машин и оборудования;

◆ отказ машин и оборудования;

◆ аварии в результате ошибки персонала;

◆ производственный брак;

◆ аварии в результате злоумышленных действий, являющиеся непосредственной причиной ухудшения природной среды и состояния человека;

- ◆ падение летательных аппаратов или их частей.

*Политические угрозы:*

- ◆ смена правительства;
- ◆ изменение действующего экономического законодательства;
- ◆ военные действия, гражданские волнения, массовые беспорядки, влекущие за собой причинение вреда имуществу предприятия.

*Экономические угрозы:*

- ◆ экономический кризис;
- ◆ снижение общего уровня покупательной способности;
- ◆ неплатежеспособность клиентов;
- ◆ рост инфляции;
- ◆ недобросовестная конкуренция;
- ◆ разорение банков;
- ◆ срыв договорных обязательств.

*Социальные угрозы:*

- ◆ рост уровня преступности;
- ◆ снижение качества и уровня жизни;
- ◆ воровство;
- ◆ забастовки рабочих.

*Правовые угрозы:*

- ◆ изменения юридической базы, затрудняющие осуществление предпринимательской деятельности;
- ◆ изменение арбитражного права.

*Угроза безопасности информации:*

- ◆ несанкционированный доступ к конфиденциальной коммерческой информации лиц, не имеющих на это право.

**Возможные риски**

*Предпринимательские риски:*

- ◆ нарушение своих обязательств контрагентами предприятия по сделкам (нестабильность поставок сырья);
- ◆ увеличение арендной платы;
- ◆ удорожание энергии;
- ◆ получение некачественного сырья;
- ◆ недобросовестная конкуренция;
- ◆ непредвиденные расходы — судебные и иные;
- ◆ забастовки рабочих нашего предприятия;
- ◆ риск нанесения ущерба имуществу предприятия, в том

числе зданиям и сооружениям в результате умышленных действий: поджог, кражи.

*Финансовые риски:*

◆ риск изменения процентных ставок по кредиту, который предприятие взяло на техническое оснащение производственного цеха пекарни;

◆ нестабильность курса валюты;

◆ банкротство банков.

*Коммерческие риски:*

◆ снижение общего уровня покупательной способности;

◆ неплатежеспособность клиентов;

◆ отказ заказчика от оплаты продукции;

◆ изменение цен на продукцию после заключения контракта.

*Политические риски:*

◆ военные действия, гражданские волнения, массовые беспорядки, влекущие за собой причинение вреда имуществу предприятия;

◆ принятие законов, ущемляющих права производителей;

◆ изменения юридической базы, затрудняющие осуществление предпринимательской деятельности.

*Экологические риски:*

◆ риск наступления гражданской ответственности за нанесение ущерба окружающей среде в виде загрязнения или уничтожения лесных, водных и воздушных ресурсов, пожаров, взрывов;

◆ риск наступления гражданской ответственности за нанесение ущерба жизни и здоровью третьих лиц в результате вредного воздействия факторов производственной деятельности на окружающее предприятие население, а также сотрудников, выражающийся в виде увеличения заболеваемости и смертности;

◆ аварии на близлежащих экологически опасных объектах, которые могут привести к повреждению или уничтожению имущества предприятия, а также являющиеся угрозой жизни сотрудников и местных жителей.

*Промышленные риски:*

◆ риск разрушения зданий и сооружений предприятия, обрыва линии электричества, повреждения телефонной сети в результате урагана или смерча;

- ◆ риск затопления помещений производственного цеха пекарни в результате наводнения (обильные осадки или паводок);
- ◆ риск пожара в результате удара молнии;
- ◆ износ зданий и сооружений, машин и оборудования;
- ◆ повреждение, выход из строя или утеря производственного оборудования и машин.

## *Опросные листы и карта потоков*

### **Опросные листы**

Существуют два типа опросных листов:

- ◆ универсальный (стандартизированный) опросный лист содержит в себе позиции общего характера и годится для большинства типов производств;
- ◆ специализированный опросный лист разрабатывается обычно для конкретных видов деятельности с учетом их особенностей и детализации отдельных положений.

Документы, необходимые для составления опросных листов:

- ◆ бухгалтерский баланс;
- ◆ отчет о финансовых результатах (о прибыли и убытках);
- ◆ карточка учета основных средств;
- ◆ данные других форм бухгалтерской отчетности;
- ◆ учредительный договор;
- ◆ договоры на поставку продукции;
- ◆ договоры с поставщиками сырья;
- ◆ договоры с транспортной фирмой.

*Стандартный опросный лист:*

- I. Общая информация о предприятии.
- II. Финансовые и административные данные предприятия.
- III. Данные об управлении предприятием.
- IV. Сведения о территориальной структуре и расположении объекта.
- V. Сведения о персонале и проживающем вблизи населении.
- VI. Описание технологии производства.
- VII. Перечень имущества.
- VIII. Информация об убытках в результате аварий и отказов оборудования.
- IX. Данные о заявленных исках и выплаченных компенсациях.
- X. Дополнительные сведения.

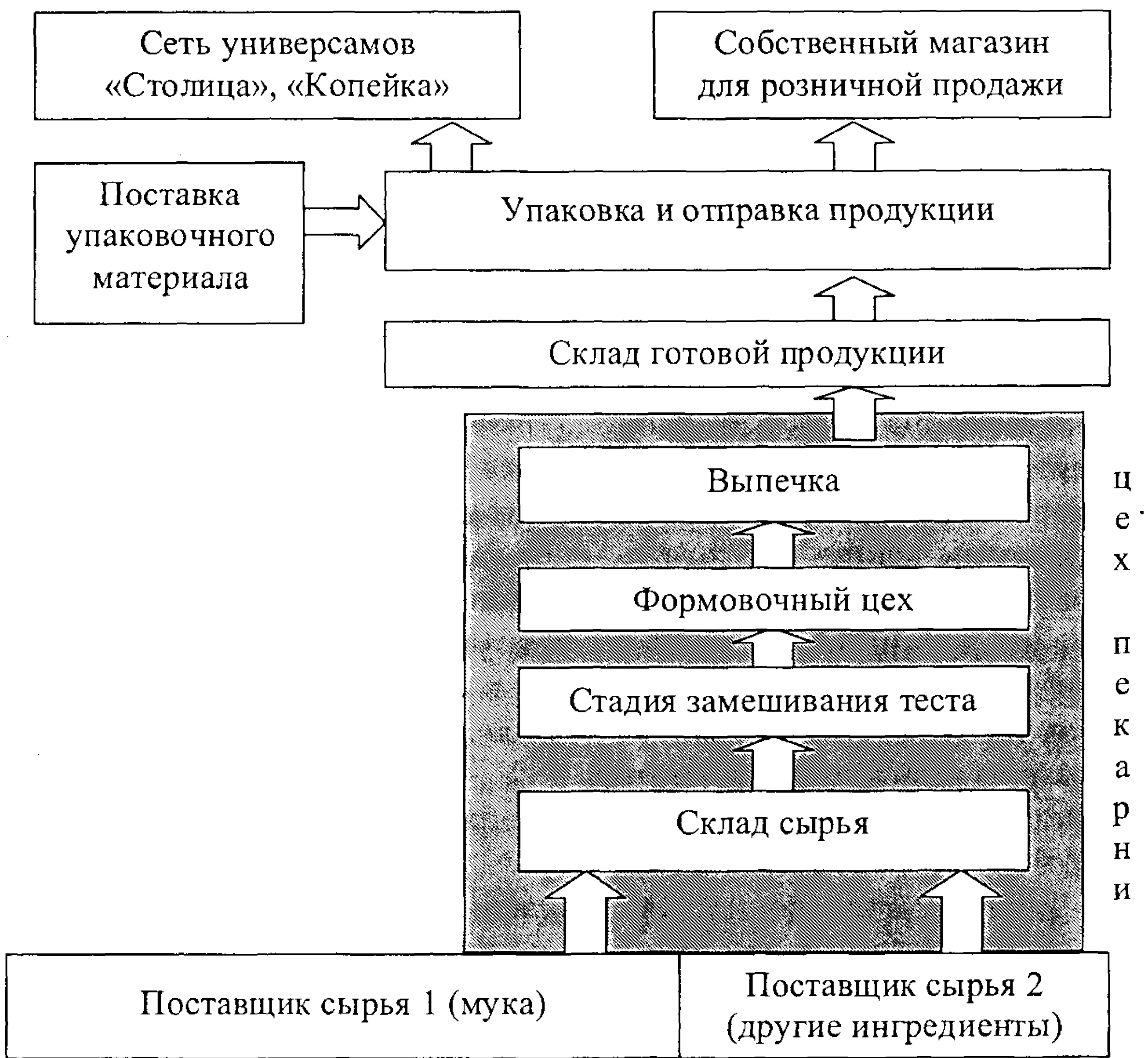


Рис. 4.8. Схема карты потоков

**Расчеты выявленных рисков. Заключение по количеству сэкономленных средств за счет своевременного выявления рисков**

Оценка риска — это этап анализа риска, имеющий целью определить его количественные характеристики: вероятность наступления неблагоприятных событий и возможный размер ущерба.

1. Риск нанесения ущерба имуществу предприятия. Ущерб может быть нанесен как в результате умышленных действий, так и в результате стихийных природных бедствий. Оценим данный риск на примере пожара на складе предприятия. На основе статистических данных можно сказать, что вероятность возникновения пожара на предприятии равна  $p_1 = 0,25$ . Это объясняется тем, что на складе пекарни находятся деревянные лотки

для перевозки хлебобулочных изделий, а также упаковочный материал, который хорошо воспламеняется.

Отметим, что сам склад, цех пекарни, офис и магазин находятся в одном здании и поблизости расположен целый ряд зданий общественных организаций. Поэтому можно сказать, что общая максимальная сумма убытков здесь представляет собой полную восстановительную стоимость оборудования и сооружений, товаров и запасов на складе, включая затраты на строительные ремонтные работы, монтаж и наладку оборудования, а также штрафы за невыполнение обязательств по поставкам продукции, судебные издержки. Если же в результате пожара также пострадают работники предприятия, то возникает необходимость компенсации и этого ущерба, а именно: оплата расходов на лечение травмированных работников, оплата санаторно-курортного лечения, выплаты по нетрудоспособности и инвалидности, компенсации родственникам в случае смерти, компенсации за вынужденные прогулы по болезни и другие виды выплат. В итоге сумма ущерба составляет:  $Y = 200\ 000$  д.е. Тогда можно вычислить средний ожидаемый ущерб:  $Y_1 = p_1 \times Y = 0,25 \times 200\ 000 = 50\ 000$  д.е.

Для предотвращения возникновения пожара необходимо принять меры безопасности, а именно: снабдить все пожароопасные объекты предприятия системой самосрабатывающих огнетушителей, установить систему круглосуточного наблюдения (что также необходимо на случай умышленного поджога или грабежа), использовать при оснащении склада огнестойкие материалы.

Затраты на снижения риска возникновения пожара на предприятии составили  $Z = 10\ 000$  д.е.

После принятия вышеуказанных мер безопасности вероятность возникновения пожара на складе стала меньше:  $p_2 = 0,15$ . Тогда средний ожидаемый ущерб:  $Y_2^* = p_2 \times Y = 0,15 \times 200\ 000 = 30\ 000$  д.е.

Можно сделать вывод, что за счет своевременного выявления риска возникновения пожара на предприятии и принятия мер безопасности величина сэкономленных средств предприятия равна:  $Y_1 \times Y_2 \times Z = 50\ 000 - 30\ 000 - 10\ 000 = 10\ 000$  д.е.

Аналогично можно оценить и другие виды рисков, а также определить возможный размер ущерба для них.

2. Риск потери прибыли в результате снижения или остановки производства. Это есть упущенная выгода, так как из-за на-

ступления неблагоприятных событий была прервана нормальная производственная деятельность и предприятие недополучило запланированную прибыль.

3. Риск ущерба жизни и здоровья персонала. Если по вине предприятия в результате аварии или несчастного случая пострадали его работники, то возникает необходимость компенсации этого ущерба, а именно: оплата расходов на лечение травмированных работников, оплата санаторно-курортного лечения, выплаты по нетрудоспособности и инвалидности, компенсации родственникам в случае смерти, компенсации за вынужденные прогулы по болезни и другие виды выплат.

4. Риск нанесения ущерба окружающей среде. Ущерб связан с наступлением гражданской ответственности предприятия перед государством и населением, проживающим на загрязненной территории. В состав убытков входят выплаченные компенсации за ухудшение качества жизни на загрязненных территориях (воздуха, воды, продуктов питания), долговременные последствия проявления загрязнения окружающей среды, ухудшение качества и выбытие из оборота природных ресурсов (пахотных земель, водоемов, лесов, флоры и фауны).

5. Риск нанесения прямого ущерба третьим лицам. В результате деятельности предприятия может быть нанесен ущерб гражданам и организациям, не связанным с предприятием хозяйственными отношениями. Например, в результате аварии может быть нанесен ущерб жизни, здоровью и имуществу населения, а также имуществу организаций, размещенных на территории, окружающей место аварии или другого инцидента. Общий размер убытков формируется из выплаченных штрафов и компенсаций по искам государственных органов и пострадавших лиц.

6. Риск недопоставки продукции потребителям. К ним относятся штрафы за невыполнение обязательств по поставкам продукции или услуг, судебные издержки, компенсации за вынужденный простой предприятий — потребителей продукции.

## 4.7. Салон красоты

Рассматриваемый в данном учебно-методическом пособии объект — Салон красоты. Салон предлагает услуги парикмахера, косметолога, визажиста, маникюр и педикюр. Все мастера са-

лона красоты — квалифицированные специалисты высокого уровня. Данный салон расположен в районе новостроек. Салон красоты арендует помещение на первом этаже многоэтажного жилого дома у администрации района.

Организационно-правовая форма предприятия — закрытое акционерное общество. На начальной стадии работы Салона в Сбербанке взят кредит на пять лет. Предприятие уже существует на рынке два года. Штат Салона красоты: администрация — генеральный директор, администратор, бухгалтер; рабочие — семь парикмахеров (четыре — в женском зале и три — в мужском), два косметолога, стилист (он же визажист), специалист по маникюру/педикюру, а также уборщица. У администрации зарплата повременная, у рабочих — сдельная.

Специалисты Салона используют французские и германские материалы, оборудование — также от зарубежных фирм-производителей. Предприятие заключает с поставщиками импортной косметики в Москве договора поставки.

Выявить различные виды опасностей и угроз для данного вида предпринимательской деятельности.

**Опасности:**

- ◆ естественно-природного происхождения;
- ◆ техногенного происхождения;
- ◆ социального происхождения.

**Угрозы:**

Естественно-природные угрозы:

1) глобальные природные катастрофы:

- ◆ наводнения;
  - ◆ землетрясения;
  - ◆ ураганы;
  - ◆ магнитные бури и др.;
- 2) экологические катастрофы:
- ◆ загрязнение воды;
  - ◆ загрязнение воздуха;
  - ◆ засуха, пожары;
  - ◆ кислотные осадки и др.

Техногенные угрозы:

1) глобальная угроза производств, связанных с использованием атомной и химической энергии;

2) физическое, биологическое и химическое загрязнение окружающей среды;

3) катастрофы, аварии, пожары, вызванные несоблюдением технического режима, а также вследствие морального и физического устаревания оборудования, технологий.

Социальные угрозы:

1) снижение уровня жизни населения — потенциальных потребителей услуг салона;

2) криминализация экономических отношений;

3) снижение инвестиционной активности;

4) углубление имущественного расслоения общества;

5) недовольство рабочих условиями труда, что может привести к забастовке.

Политические угрозы:

1) смена политического строя в стране;

2) отмена хождения доллара в России;

3) изменение отношений со странами — производителями материалов.

Правовые угрозы:

изменение законодательства, связанного с деятельностью предприятия.

Демографические угрозы:

демографический спад.

**Возможные риски** для данного вида предпринимательской деятельности.

◆ риск индивидуальный — вероятность смерти, травмы, заболевания каждого индивида, задействованного в работе салона красоты;

◆ риск возникновения чрезвычайной ситуации;

◆ риск поставки — риск недопоставки материалов, оборудования;

◆ валютный риск — риск потерь вследствие изменения валютного курса;

◆ процентный риск — риск уменьшения дохода по активу и роста расходов по обязательству из-за изменения процентных ставок;

◆ риск ликвидности — риск нехватки наличности и краткосрочных кредитов для выполнения обязательств;

◆ операционный риск — риск того, что будет нарушена работа операционных систем банка и станет невозможным вовремя выплатить обязательства;

♦ предпринимательский риск — опасность возникновения не предусмотренных проектным замыслом потерь, убытков в ходе проведения предпринимательской деятельности, осуществления сделок:

- а) ошибки персонала;
- б) злоумышленные действия;
- в) нарушение своих обязательств контрагентами по сделкам;
- г) износ зданий и сооружений, поломки машин и оборудования;
- д) непредвиденные расходы — судебные и иные.

Коммерческий риск — риск недополучения прибыли или возникновения убытков в процессе проведения торговых операций:

- ♦ неплатежеспособность покупателя в момент оплаты услуги;
- ♦ отказ клиента от оплаты услуги;
- ♦ изменение цен на продукцию (материалы) после заключения контракта;
- ♦ снижение спроса на услуги.

### **Документы, необходимые для составления опросных листов, вид опросного листа, карта потоков**

Риск-менеджер должен обратить внимание на следующие документы:

1. Баланс.
2. Отчет о прибылях и убытках.
3. Карточка учета основных средств.
4. Учредительный договор.
5. Договоры с поставщиками на поставку материалов и оборудования.
6. Данные о претензиях и выплаченных предприятием по решению судебных или иных органов штрафах и компенсациях потребителям, государственным налоговым и другим органам, общественным организациям.

Существует два типа опросных листов: универсальные и специализированные. Для данного предприятия вполне подходит стандартный опросный лист, который содержит в себе позиции общего характера и годится для большинства типов производств.

**Типовая схема стандартизированного опросного листа**

- I. Общая информация.
- II. Финансовые и административные данные.
- III. Данные об управлении предприятием.
- IV. Сведения о территориальной структуре и расположении предприятия.
- V. Сведения о персонале и проживающем вблизи населении.
- VI. Описание технологии производства.
- VII. Перечень имущества (кроме транспортных средств).
- VIII. Перечень транспортных средств.
- IX. Данные о страховании объектов.
- X. Информация об убытках в результате аварий и отказов оборудования.
- XI. Данные о заявленных исках и выплаченных компенсациях.
- XII. Дополнительные сведения.

Карты потоков изображают графически отдельные технологические процессы производства и их взаимосвязь. Они полезны для выявления основных элементов производственного процесса, от которых зависят его надежность и устойчивость.

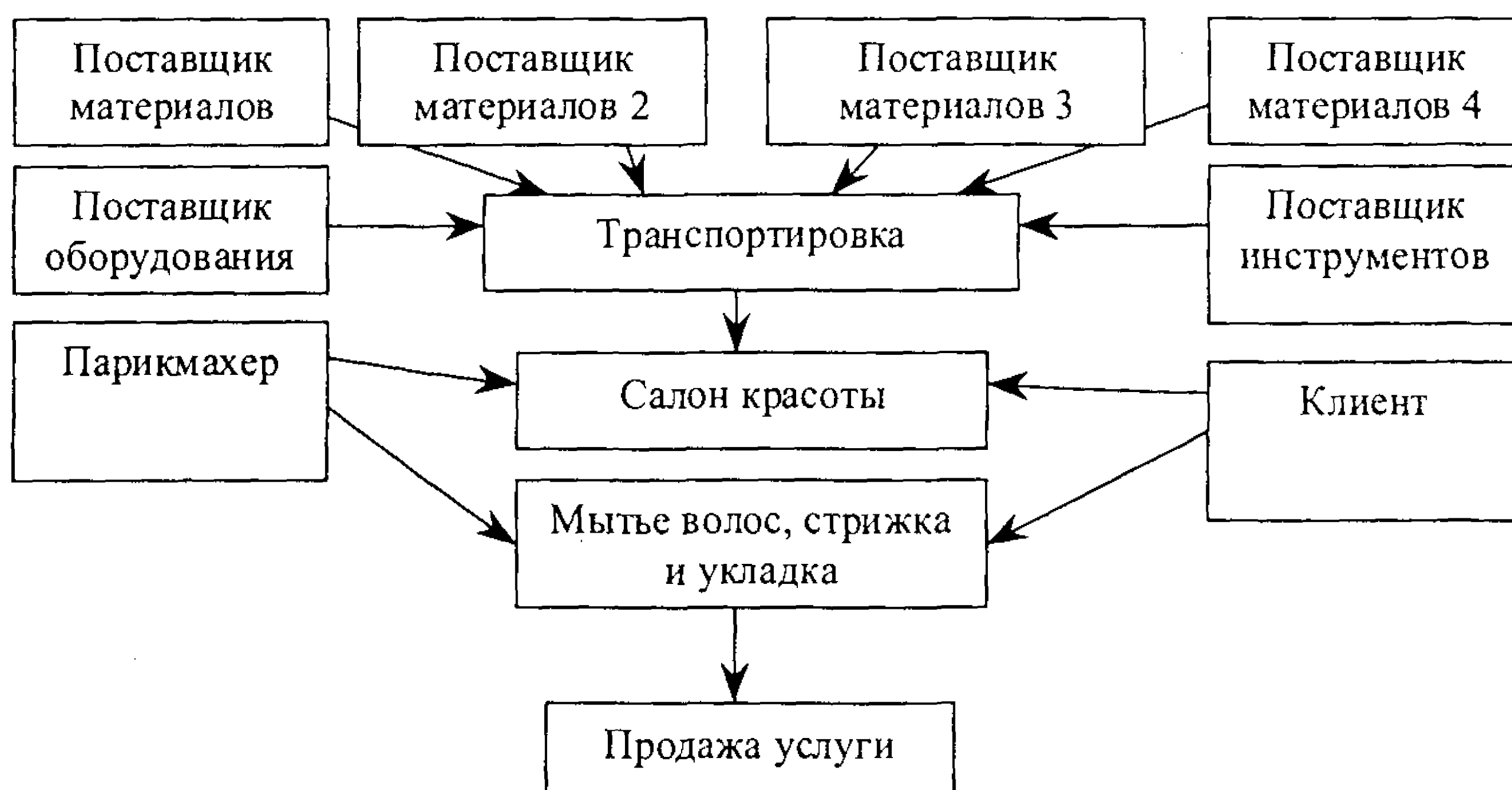


**Рис. 4.9.** Схема карты потоков для процесса производства парикмахерской услуги

**Расчет выявленных рисков, заключение по количеству сэкономленных средств за счет своевременного выявления риска**

**Оценка размеров возможного ущерба в случае наступления рискованной ситуации**

Возьмем риск возникновения пожара в случае короткого замыкания оборудования. Допустим, эксперты оценили вероятность 0,008. Убытки (денежное выражение ущерба) можно оценить так:

- ◆ стоимость имущества предприятия — 750 000 руб.;
- ◆ убытки, связанные с потерей прибыли в результате остановки работы:
- ◆ один месяц простоя = 50 000 руб.;
- ◆ ущерб жизни и здоровью персонала — 20 000 руб.;
- ◆ нанесение ущерба третьим лицам (в квартире сгорел пол = 10 000 руб.).

Итого: ущерб (убытки) в денежном выражении в случае пожара равен 830 000 руб.

Риск возникновения пожара = вероятность  $\times$  ущерб =  $= 830\,000 \times 0,008 = 6640$  руб.

Способы снижения риска:

- ◆ страхование от пожара;
- ◆ меры безопасности против пожара;
- ◆ ежемесячные инспекции пожарной охраны;
- ◆ проверка персонала на компетентность в использовании электроприборов.

#### **4.8. Оптовая торговля полиэтиленовыми пакетами и одноразовой посудой**

Организационно-правовая форма предприятия — ООО (общество с ограниченной ответственностью).

Товар для продажи приобретается (на основании договоров) как у российских производителей, так и зарубежных. Иностраные производители находятся в таких странах, как Польша, Латвия, Германия и Италия.

Поставка товара от зарубежных производителей осуществляется автотранспортом с помощью услуг компании по международным перевозкам. Российские производители поставляют

товар сами. Оплата всего поставляемого товара осуществляется безналичным путем.

Для хранения товара, а также для проведения торговли арендуются два складских помещения в разных районах Москвы. Общая численность работающих на обоих складах — 25 человек.

Товар приобретается покупателями из различных регионов России. Большинство из них являются постоянными клиентами, с которыми заключаются договора. Торговля проводится как с помощью безналичных, так и наличных расчетов. Кроме постоянных клиентов есть другие покупатели, приобретающие товар за наличные деньги без заключения договоров.

Для привлечения клиентов существует гибкая система скидок и предоставляются услуги по доставке товара на территории Москвы. Товар продается за рубли, соответственно цена импортного товара индексируется в соответствии с валютным курсом.

Свои денежные средства предприятие хранит в банке.

Для обеспечения безопасности работы предприятие заключило договор с ЧОП, которое осуществляет инкассацию и обеспечивает охрану складов.

### *Различные виды опасностей и угроз для данного вида предпринимательской деятельности*

#### **Опасности**

##### *Естественно-природные:*

◆ стихийные бедствия (землетрясение, наводнение, ураган, заносы, паводки и проч.).

##### *Социальные:*

◆ неблагоприятные изменения политической и экономической ситуации в странах, где производится товар;

◆ неблагоприятные изменения политической и экономической ситуации в России;

◆ негативные изменения политических и внешнеэкономических отношений России со странами, в которых производится товар;

◆ высокий уровень преступности;

◆ банкротство.

##### *Техногенные:*

◆ аварии.

**Угрозы:***Естественно-природные:*

- ◆ задержка из-за стихийного бедствия автотранспортного средства, доставляющего груз;
- ◆ причинение стихийным бедствием серьезного ущерба как самому предприятию, так и его партнерам (поставщикам, клиентам).

*Политические:*

- ◆ военные действия и гражданские волнения как в России, так и в странах, где производится товар;
- ◆ закрытие границ между Россией и странами, где производится товар.

*Экономические:*

- ◆ снижение уровня жизни и рост инфляции в России;
- ◆ нестабильность банковской системы в России;
- ◆ резкие изменения курса доллара;
- ◆ банкротство как самого предприятия, так и его партнеров.

*Правовая:*

- ◆ изменение общего и специальных видов законодательств (таможенное, налоговое и др.).

*Социальная:*

- ◆ забастовка работающего персонала.

*Криминальные:*

- ◆ ограбление автотранспортного средства, доставляющего товар;
- ◆ ограбление клиентов;
- ◆ хищения на складе как самими работниками, так и другими лицами.

*Технические:*

- ◆ авария (поломка) автотранспортного средства, доставляющего товар (принадлежащего как самому предприятию, так и компании по перевозкам);
- ◆ коммунальные аварии (например: в системе тепло- и водоснабжения, в электросетях).

*Другие:*

- ◆ ошибка рабочего персонала;
- ◆ различные конфликты с контрагентами (например: поставка бракованного или некачественного товара, неисполнение обязательств и т. д.);
- ◆ недобросовестная конкуренция.

### *Возможные риски для данного вида предпринимательской деятельности*

#### *Предпринимательские риски:*

◆ возникновение убытков (ущерб имуществу, товару, затраты на ремонт и т. д.) в результате:

- стихийного бедствия (наводнение ураган);
- коммунальной аварии (разрыв системы тепло- и водоснабжения, замыкание электросети);
- аварии автотранспортного средства, перевозящего товар;
- злоумышленных действий как самих работников предприятия, так и других лиц;
- ошибки персонала;

◆ возникновение убытков в результате несвоевременной поставки товара клиентам (штрафы, судебные издержки, компенсации и т. д.);

- ◆ потеря клиентов и недополучение прибыли в результате:
- ограбления клиентов в пути;
  - несвоевременной поставки товара предприятию (по вине поставщика, из-за стихийного бедствия или аварии (поломки) автотранспортного средства).

#### *Финансовые риски:*

◆ возникновение потерь от импорта в случае существенного роста курса доллара (так как при пересчете на национальную валюту цена товара может оказаться неконкурентоспособной);

◆ потеря денег в результате разорения банка, в котором предприятие держит свои денежные средства.

#### *Коммерческие риски:*

◆ возникновение убытков и недополучение прибыли в результате:

- отказа покупателя от покупки заказанной им продукции;
- изменения цен на продукцию после заключения контракта;

◆ снижение спроса на продукцию в результате:

- снижения уровня жизни;
- каких-то сезонных колебаний.

#### *Страновые риски:*

◆ потеря поставщика, неисполнение обязательств по договорам поставки из-за:

- военных действий и гражданских волнений в странах, где производится товар;
- закрытия границ между Россией и этими странами;
- ◆ банкротство или прекращение деятельности предприятия в результате:
  - военных действий и гражданских волнений в России;
  - изменения политического строя в России;
- ◆ уменьшение прибыли в результате изменения различных видов законодательства как в России, так и в странах, где производится товар (например: таможенного, налогового, валютного, общегражданского и т. д.).

Прочие риски:

- ◆ утечка информации, потеря клиентов в результате недобросовестной конкуренции;
- ◆ приостановка деятельности предприятия вследствие забастовок рабочего персонала;
- ◆ остаток на складе невостребованной продукции.

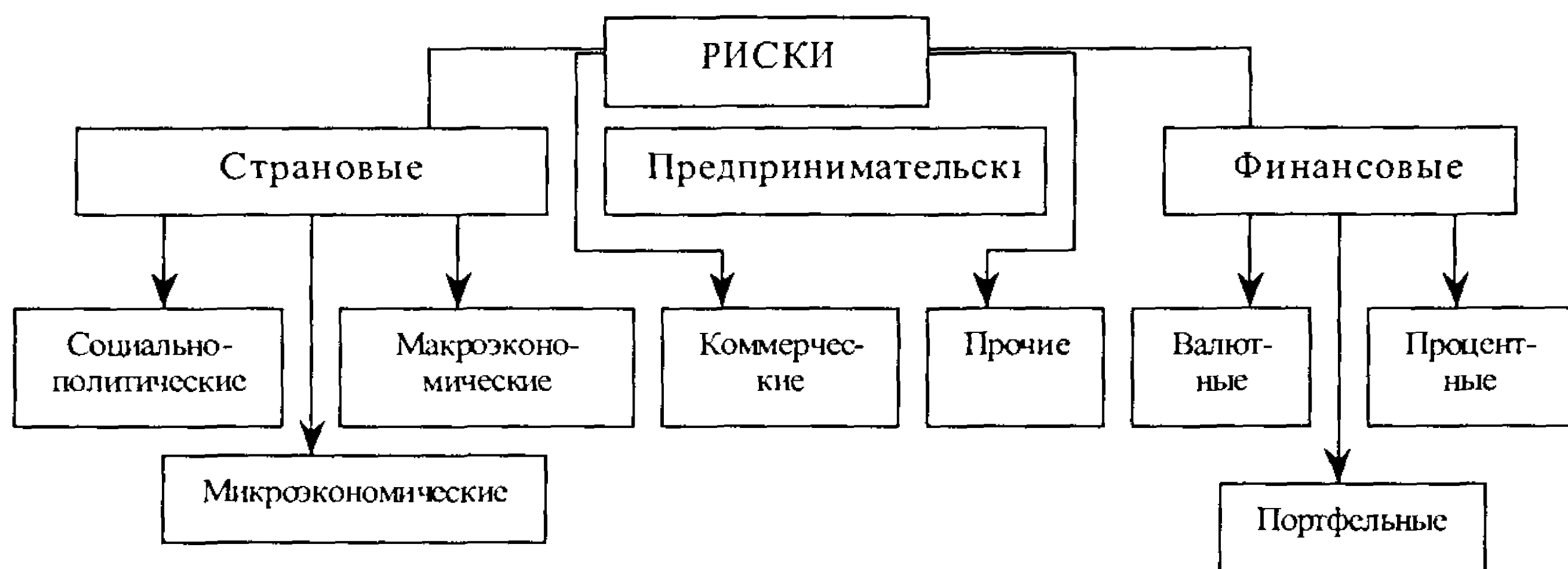


Рис. 4.10. Схема классификации рисков

### Составление опросного листа и карты потоков

Для того чтобы оценить риск и принять соответствующее решение, необходимо собрать исходную информацию об объекте — носителе риска. Существует множество методов, каждый из которых помогает получить информацию о характеристиках отдельных рисков, присущих определенному виду деятельности. К таким методам относятся:

- ◆ составление опросного листа;
- ◆ составление карты потоков.

Эти методы способны дать достаточно большое количество информации, которая должна быть надлежащим образом проанализирована и структурирована.

### Опросный лист (специализированный)

Опросный лист должен содержать следующие разделы:

- I. Общая информация.
- II. Финансовые и административные данные.
- III. Данные об управлении предприятием.
- IV. Сведения о территориальной структуре и расположении объекта.
- V. Сведения о работающем персонале.
- VI. Сведения о поставщиках (производителях) и покупателях.
- VII. Описание специфики спроса на продукцию.
- VIII. Перечень имущества предприятия.
- IX. Данные о страховании объектов.
- X. Информация об убытках в результате аварий и других причин, которые имели место на предприятии.
- XI. Данные о заявленных исках и выплаченных компенсациях, с которыми сталкивалось предприятие.
- XII. Дополнительные сведения.

Большое значение для получения информации имеет анализ статистических, финансовых, управленческих и иных отчетных документов предприятия.

К финансовым документам относятся:

- ◆ бухгалтерский баланс;
- ◆ отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках);
- ◆ данные об учете основных средств;
- ◆ данные других форм бухгалтерской отчетности.

Наиболее важными документами управленческой отчетности являются:

- ◆ учредительный договор;
- ◆ договоры на поставку продукции;
- ◆ импортные контракты.

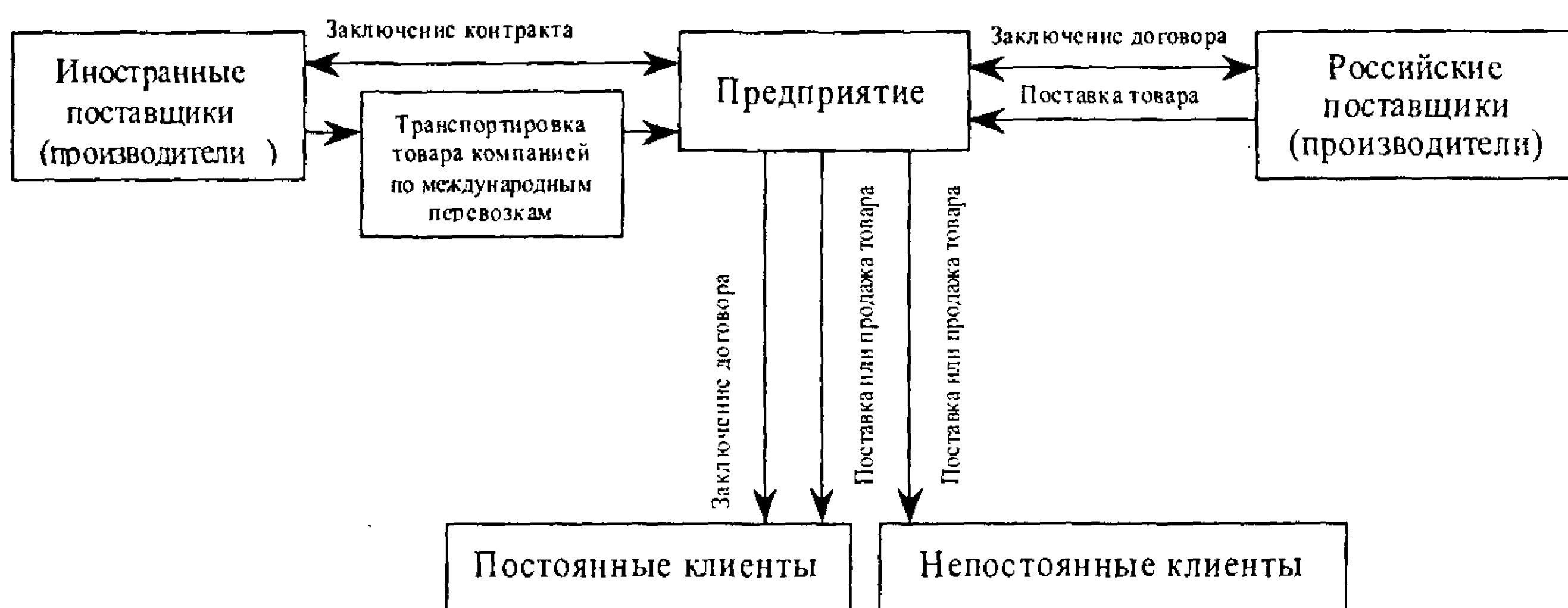


Рис. 4.11. Схема карты потоков

## Расчеты выявленных рисков

1. Рассчитаем риск возникновения убытков в результате замыкания электросети, которое привело к пожару на складе.

Вероятность замыкания электросети на складе очень большая, поскольку проводка давно износилась. По полученным данным за последние два года замыкание случалось уже два раза, но по счастливой случайности было сразу замечено. Положим вероятность замыкания равной 0,3.

Поскольку вся продукция легковоспламеняющаяся, то в случае пожара будет уничтожена вся продукция, хранящаяся на складе. Оценив величину всех убытков, включая имущество предприятия, расходы на ремонт и приобретение нового имущества и т. д., получим, что их размер составит 50 млн руб.

Мы можем значительно уменьшить вероятность возникновения пожара, если поменяем проводку на складе и установим автоматическую систему пожаротушения. Вероятность замыкания новой проводки составляет 0,05. Вероятность несрабатывания системы пожаротушения — 0,0001. Вероятность возникновения пожара в этом случае равна:  $0,05 \times 0,0001 = 0,000005$ . Стоимость этих мер составит: 20 000 (проводка) + 30 000 (система) = 50 000 руб. Исходя из того, что сумма вероятностей = 1, то:

оценив риск в первом случае (табл. 4.5), получим следующую величину среднеожидаемых убытков:

$$M(R1) = 0,3 \times 50\,000\,000 + 0,7 \times 0 = 15\,000\,000 \text{ руб.}$$

Таблица 4.5

|                         | Пожар произошел<br>$P_1 = 0,3$ | Пожар не произошел<br>$P_2 = 0,7$ |
|-------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| Возможные убытки (руб.) | 50 000 000                     | 0                                 |

Таблица 4.6

|                         | Пожар произошел<br>$P_1 = 0,000005$ | Пожар не произошел<br>$P_2 = 0,999995$ |
|-------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------|
| Возможные убытки (руб.) | 50 050 000                          | 50 000                                 |

Во втором случае (табл. 4.6):

$$M(R_2) = 0,000005 \times 50\,050\,000 + 0,999995 \times 50\,000 = 50\,250 \text{ руб.}$$

Отсюда величина сэкономленных средств за счет своевременного выявления риска:

$$\mathcal{E} = M(R_1) - M(R_2) = 15\,000\,000 - 50\,250 = 14\,949\,750 \text{ руб.}$$

Рассчитаем риск потерь от импорта в случае существенного роста курса доллара

2. Данное обстоятельство приведет к росту цен импортных товаров, что может сделать их неконкурентоспособными. Если же цену товара снизить, то это повлечет за собой убытки, связанные с тем, что товар будет продан дешевле, чем куплен. В нашем случае стоимость всего импортного товара на складе составляет 200 000 долл. В рублях это составит (по курсу 1 долл. = 28,7 руб.) 5 740 000 руб.

Предположим, что мы ожидаем существенный скачок курса доллара (например, до 35 руб. за 1 долл.) с вероятностью 0,6. Тогда рублевый эквивалент стоимости нашего товара составит 7 000 000 руб. Убыток, таким образом, будет равен:

$$7\,000\,000 - 5\,740\,000 = 1\,260\,000 \text{ руб.}$$

Мы можем избежать вышеописанных убытков, например, с помощью операции хеджирования (подстраховки). Суть этой опе-

рации заключается в том, что на финансовом рынке приобретается ценная бумага (опцион или фьючерс), которая позволит купить доллары по установленной цене через какой-то срок. Это даст возможность в случае действительного роста курса доллара приобрести его по старому курсу, а затем продать и получить ту разницу, которая позволит снизить цену товара, не неся при этом убытков.

Очевидно, что за приобретение ценной бумаги надо заплатить, поэтому сперва надо убедиться в целесообразности проведения этой операции (чтобы затраты на ее проведение не оказались выше возможных убытков). Предположим, что приобретение ценной бумаги стоит 500 000 руб.

|                                | Курс равен 35 руб.<br>P1 = 0,6 | Курс не изменился.<br>P2 = 0,4 |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Убытки без хеджирования (руб.) | 1 260 000                      | 0                              |
| Убытки с хеджированием (руб.)  | 500 000                        | 500 000                        |

Оценив риск в первом случае (стр. 1), получим следующую величину среднеожидаемых убытков:

$$M(R1) = 0,6 \times 1\,260\,000 + 0,4 \times 0 = 756\,000 \text{ руб.}$$

Во втором случае:

$$M(R2) = 0,6 \times 500\,000 + 0,4 \times 500\,000 = 500\,000 \text{ руб.}$$

Отсюда величина сэкономленных средств за счет своевременного выявления риска:

$$\mathcal{E} = M(R1) - M(R2) = 756\,000 - 500\,000 = 256\,000 \text{ руб.}$$

3. Риски, связанные с взаимоотношениями с контрагентами (поставщиками и покупателями), если это действительно необходимо, тоже можно снизить, например следующим образом:

а) перед и после заключения договоров с ними собирать информацию как о них самих, так и о странах, в которых они находятся (возможно, там происходят какие-то события, которые могут негативно отразиться на деятельности предприятия).

В особенности это касается поставщиков, поскольку проблемы с поставками повлекут за собой проблемы с клиентами (например: штрафы, пени и т. д. вследствие недопоставки или несвоевременной поставки товара им). Поэтому, возможно, будет целесообразным прибегнуть к услугам людей, которые будут заниматься сбором информации для вас, чтобы в случае каких-то проблем у контрагентов принять соответствующие меры;

б) во всех заключаемых вами договорах обязательно предусматривать различные меры компенсации на случай нарушения обязательств контрагентом перед вами (штрафы, пени, неустойки и т. д.).

Анализ данного риска, как до, так и после предпринятых мер по его уменьшению, будет аналогичен анализу риска возникновения пожара.

## **4.9. Торгово-закупочная деятельность по реализации фруктов и овощей**

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью.

Овощи и фрукты закупаются в России (Краснодар, Астрахань), в городах СНГ (Ташкент, Баку) и за рубежом (Египет, Тунис). Поставки из-за рубежа осуществляются путем прохождения таможи. Фрукты и овощи реализуются оптом (крупные магазины и супермаркеты) путем заключения договоров купли-продажи, договоров поставки.

Предприятие имеет центральный офис в Москве и два склада (в пределах МКАД) для хранения и последующих отгрузок товара, а также представительства (офисы) во всех городах, откуда поставляются фрукты и овощи. Штат предприятия: в центральном офисе — генеральный директор, бухгалтер, заместитель главного бухгалтера, кассир, четыре менеджера оптовой торговли, пять складских работников. В каждом городе-поставщике — руководитель представительства и по три менеджера оптовой торговли. Предприятие имеет свой автопарк как в Москве, так и в городах-поставщиках. Пять автомашин имеются в центральном офисе, где работают десять водителей посменно, а в остальных городах автотранспорт арендуется вместе с водите-

лями. Все перевозки товара осуществляются авиатранспортом путем заключения договора-аренды. Заработная плата сотрудников — установленный размер оклада.

### **Опасности:**

1. Опасности естественно-природного происхождения:

- ◆ ухудшение среды обитания и связанный с этим рост числа заболеваний, ухудшение состояния здоровья как сотрудников предприятия, так и возможных покупателей;

- ◆ ухудшение состояния окружающей среды в результате деятельности человека (ухудшение экологии данной территории).

2. Опасности техногенного происхождения:

- ◆ авария как собственного транспорта, так и авиакатастрофы, и, как следствие, нанесение ущерба перевозимому грузу и здоровью и жизни людей.

3. Опасности социального происхождения:

- ◆ ухудшение социально-экономической ситуации как в России, так и за рубежом;

- ◆ возникновение социальных конфликтов внутри фирмы между сотрудниками и контрагентами.

### **Угрозы:**

- ◆ экономический и финансовый кризис;

- ◆ экологическая катастрофа;

- ◆ стихийное бедствие;

- ◆ изменение валютного, таможенного и налогового законодательства;

- ◆ утечка информации;

- ◆ неисполнение обязательств по договору (как следствие порча товара и негодность к употреблению);

- ◆ кража, нападение;

- ◆ конкуренция;

- ◆ порча товара в результате неблагоприятных климатических условий;

- ◆ сбой в банковской системе.

### **Финансовые риски**

1. Операционный валютный риск:

- ◆ недополучение прибыли в результате изменения обменного курса и воздействие на ожидаемые продажи продукции;

◆ неопределенность стоимости импортируемого товара увеличивает риск потерь от импорта.

2. Экономический процентный риск:

◆ риск усиления конкуренции в случае снижения процентных ставок со стороны тех компаний, которые привлекают заемные средства;

◆ изменение процентных ставок влияют на обменные курсы валют, что может негативно сказаться на деятельности предприятия.

3. Позиционный процентный риск:

◆ если предприятие выплачивает проценты по кредиту по «плавающей» процентной ставке, то в случае повышения процентной ставки может понести убытки.

4. Трансляционный валютный:

◆ так как есть представительства за рубежом (несоответствие между активами и пассивами предприятия, пересчитанными в валютах разных стран).

Коммерческие риски:

- 1) неплатежеспособность покупателя к моменту оплаты;
- 2) отказ заказчика от оплаты, как следствие — порча товара, хранение товара и т.п.;
- 3) изменение цены после заключения договора;
- 4) снижение спроса (в летний период на заграничные фрукты и овощи).

Страновые риски:

- 1) изменение политической и экономической ситуации в стране;
- 2) уничтожение или повреждение объектов собственности в результате военных или гражданских волнений;
- 3) национализация объектов иностранной собственности;
- 4) риск неисполнения международных контрактов (Алжир, Египет, Тунис).

Политические риски:

- 1) риск изменения политического строя страны;
- 2) национализация предприятий;
- 3) повреждение имущества в результате политических волнений.

**Вывод:**

По системе Хохлова не вошли только все виды портфельных рисков. Дополнительно можно выделить риски поврежде-

ния имущества в результате краж, аварий, экологических катастроф.

### Опросный лист

В качестве основы для составления опросного листа для нашего предприятия можно выбрать стандартизированный опросный лист. Он включает в себя такие основные стороны деятельности фирмы, как финансовые и административные данные, данные об имуществе, включая транспортные средства, сведения о персонале, страховании объектов, статистику исков и выплаченных компенсаций.

В качестве дополнительных частей опросного листа необходимо добавить:

- ◆ данные о поставщиках;
- ◆ информацию об убытках в результате аварий и сбоев в работе транспорта;
- ◆ информацию об убытках в результате задержки товара на таможне;
- ◆ данные о существующих и потенциальных покупателях.

Примерный вид опросного листа для рассматриваемого вида предпринимательской деятельности выглядит так:

Таблица 4.7

| Наименование блока вопросов                                                                           |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Общая информация о предприятии                                                                        |  |
| Сведения о территориальном расположении предприятия (магазина)                                        |  |
| Административные данные                                                                               |  |
| Сведения о персонале                                                                                  |  |
| Сведения о проживающем вблизи населении                                                               |  |
| Сведения о расположении вблизи предприятий и транспортных путях                                       |  |
| Финансовые данные: статистика по объему продаж, выручке и т. д.                                       |  |
| Перечень имущества предприятия, кроме автотранспорта                                                  |  |
| Перечень транспортных средств предприятия                                                             |  |
| Данные о поставщиках предприятия                                                                      |  |
| Данные о существующих и потенциальных крупных покупателях                                             |  |
| Информация об убытках в результате задержки товара на таможне                                         |  |
| Приближенная оценка потерь в результате отсутствия запрашиваемого товара на складе или в ассортименте |  |
| Данные о заявленных рисках и выплаченных компенсациях                                                 |  |
| Информация об имеющихся системах безопасности (охрана, пожарная и др.)                                |  |
| Данные о страховании объектов и деятельности                                                          |  |
| Данные об убытках в результате аварий и сбоев в работе транспорта                                     |  |
| Дополнительная информация                                                                             |  |

На представленные выше блоки вопросов сможет ответить без специальной подготовки любой продавец магазина. Полученная информация в виде статистических данных за предыдущие периоды, а также приближенная оценка ситуации на предприятии (в магазине) продавцов поможет выявить основные моменты в деятельности магазина, являющиеся источниками возникновения рисков.

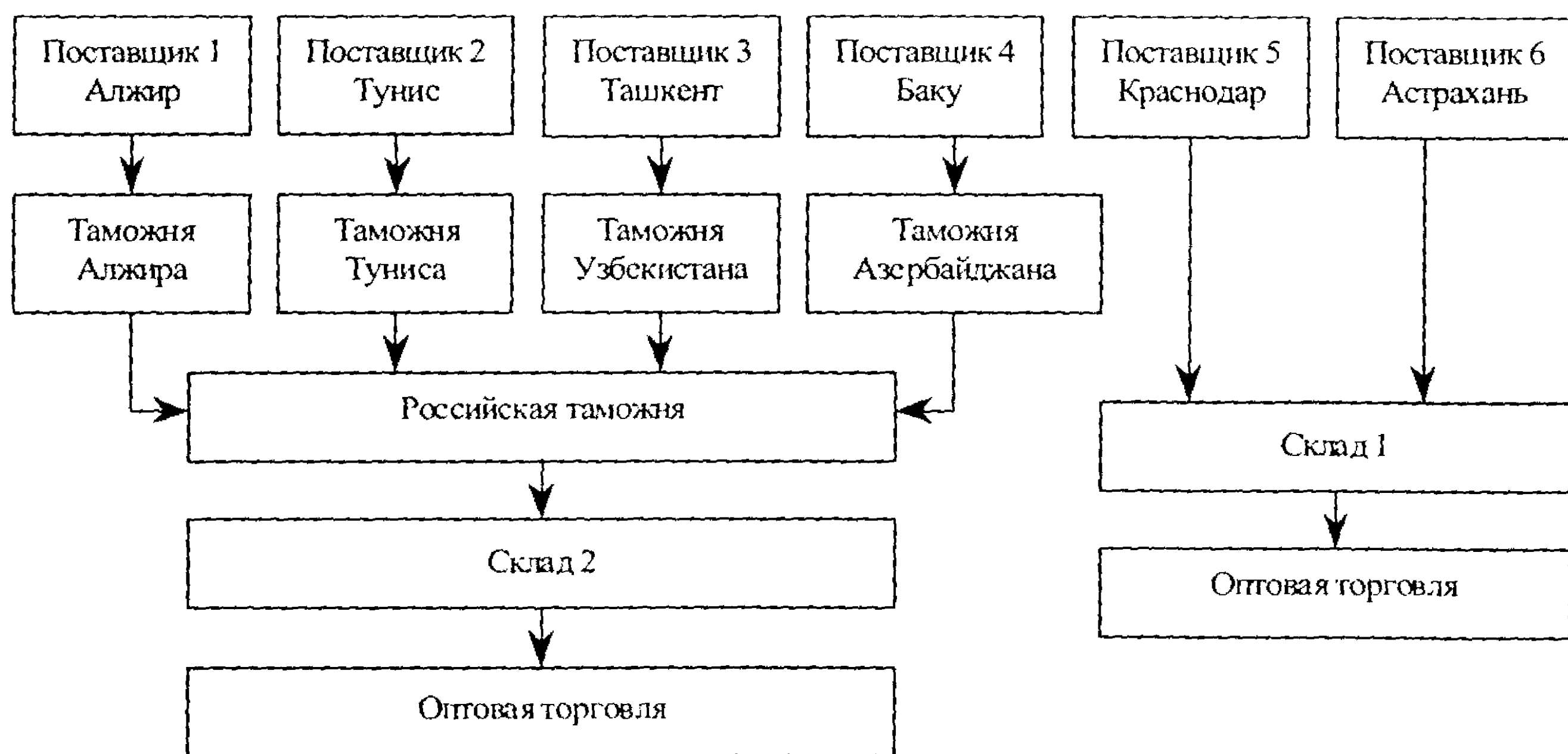


Рис. 4.12. Схема карты потоков

### Вывод:

На основании данной карты потоков можно выявить основные элементы производственного процесса. Узловыми элементами, выход из строя которых прерывает весь производственный процесс, являются:

- 1) иностранные поставщики: поставщики 1—4;
- 2) транспорт на пути: иностранные поставщики — их таможня, таможня России — основные склады;
- 3) таможни.

Задержка товара на данных этапах приведет к задержке поступления товара из-за рубежа на основной склад г. Москвы, следствием чего является неисполнение контрактов по оптовым поставкам.

Рассмотрим на числовых примерах отдельные виды рисков, связанные с нашим видом деятельности.

1. Изменение валютного курса в сторону увеличения курса иностранной валюты по отношению к рублю.

*Например:* По контракту стоимость закупаемых фруктов и овощей составляет 60 000 долл. В момент оплаты курс — 28,86 руб. за долл. Расходы по закупке товара составят  $60\,000 \times 28,86 = 1\,731\,600$  руб. Указанные фрукты и овощи проданы покупателю по цене 90 000 долл. по курсу ЦБ РФ на день оплаты покупки. Если курс не изменится или увеличится, то наша прибыль от продажи составит:  $90\,000 \times 28,86 - 1\,731\,600 = 865\,800$  руб. В случае падения курса, например, до 27,50 руб. за долл., прибыль составит:  $90\,000 \times 27,50 - 60\,000 \times 28,86 = 743\,400$  руб. Таким образом, недополученная ожидаемая прибыль:  $865\,800 - 743\,400 = 122\,400$  руб. Возможности снижения риска:

- ◆ оговорить в условиях контракта на продажу фруктов и овощей, что в случае изменения курса валюты более чем на 3 или 4% продавец (наша организация) оставляет за собой право выставить счет на доплату;

- ◆ воспользоваться такими видами страхования, как фьючерсные и опционные контракты.

2. Риск понесения убытков в результате неисполнения обязательств поставщиками фруктов и овощей.

*Например:* Мы обязаны поставить фрукты и овощи к определенному сроку по договору поставки на сумму 80 000 долл. В случае просрочки поставки товара мы обязаны выплатить пени в размере 0,1% от общей суммы за каждый день просрочки. Если наши поставщики задержат поставку товара, то мы не исполняем свои обязательства вовремя. Потери составят 80 долл. в день.

Возможности избежать указанные потери:

- ◆ фрукты и овощи приобретаются по цене 56 000 долл.; таким образом, для того чтобы возместить указанные потери, мы должны предусмотреть в договоре поставки нам фруктов и овощей пени за просрочку товара не менее 0,14% от общей суммы в день;

- ◆ страхование от возможных потерь.

3. Риск порчи фруктов и овощей и имущества предприятия.

Для избежания подобных ситуаций используют наиболее распространенные виды страхования имущества и деятельности.

В качестве дополнительных мер можно рассмотреть также создание резервного фонда, т. е. отчисление определенной части прибыли в резервный фонд для покрытия непредвиденных расходов, убытков.

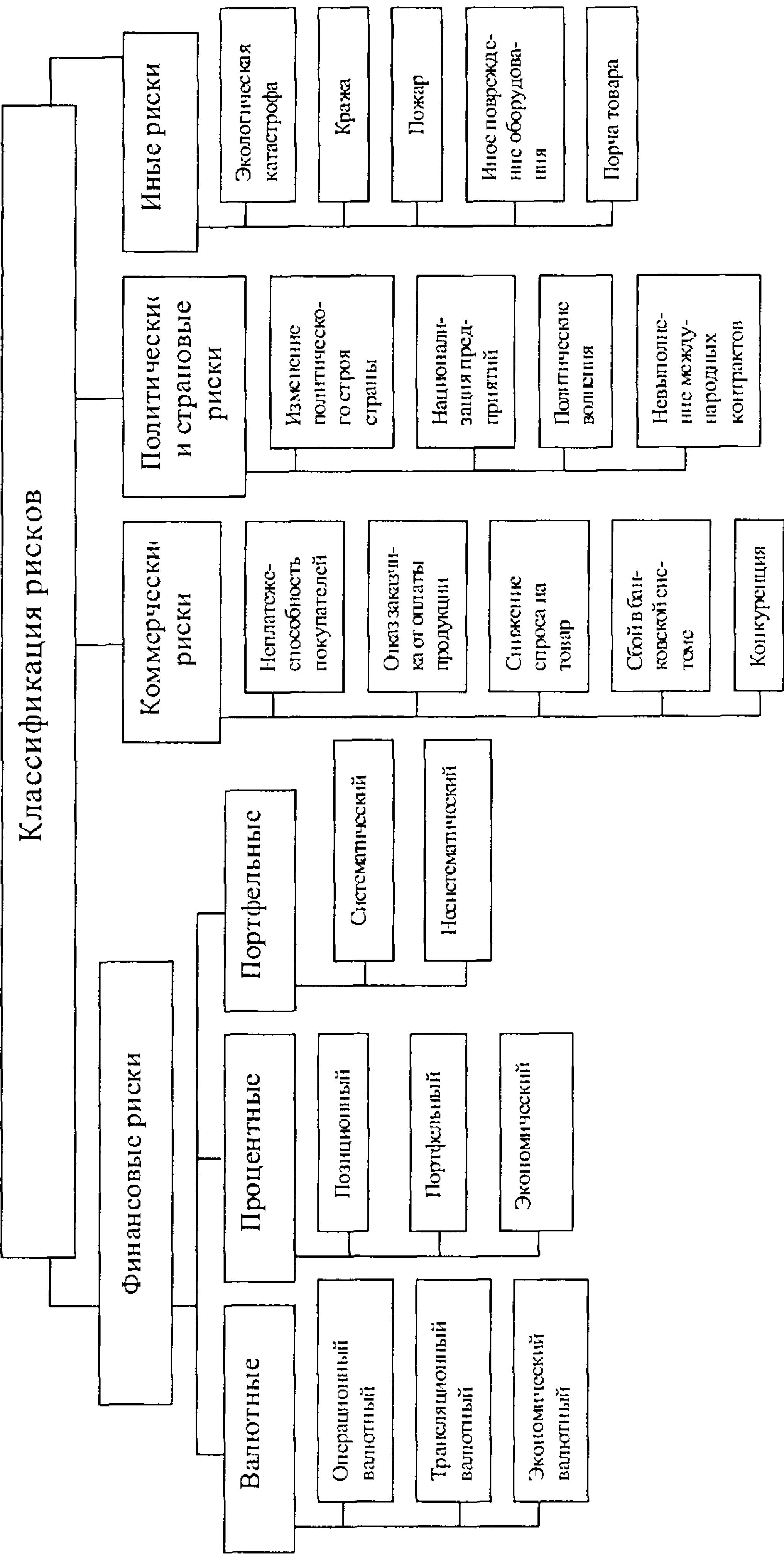


Рис. 4.13. Схема классификации рисков

#### **4.10. Оптово-розничная купля/продажа кабеля и проводов финского производства**

**Сфера — торговля.** Торговля — деятельность людей по осуществлению товарного обмена и актов купли-продажи.

Название предприятия — «Cables».

Место регистрации — г. Москва, Российская Федерация.

Организационно-правовая форма предприятия — ООО.

Под ООО понимается общество с ограниченной ответственностью, действующее на основании учредительного договора и Устава, учредители которого не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью этого общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Уставный капитал состоит из вкладов физических лиц — граждан Российской Федерации и составляет 100 МРОТ.

**Субъекты, участвующие в организации данной деятельности:**

1. Завод-производитель — финская компания, специализирующаяся на производстве кабеля и проводов (организация, у которой ООО «Cables» покупает данный товар).

2. Дилер производителя — ООО «Cables», специализирующийся на продаже данного вида продукта на территории России и стран СНГ.

3. Заказчики, т. е. предприятия, которым ООО «Cables» продает указанную продукцию: строительные и телекоммуникационные компании, расположенные как на территории России, так и в странах СНГ.

4. Банк-оператор, осуществляющий безналичные расчетные операции между ООО «Cables» и финским производителем, а также между компанией ООО «Cables» и ее заказчиками.

##### **Организация деятельности**

1. Компания ООО «Cables» подписала дилерский договор с заводом-производителем (финская компания) на прямую реализацию его продукции.

2. Для осуществления деятельности ООО «Cables» арендует офис и склад, имеет штат.

3. Поставки с завода-производителя осуществляются одним способом: DAF-поставка в соответствии с договором поставки.

4. Для осуществления перевозки груза ООО «Cables» подписала договор с транспортной компанией на обслуживание перевозок по направлению Хельсинки-Москва; а для осуществления перевозок на внутреннем рынке заказчикам ООО «Cables» использует собственное транспортное средство — микроавтобус.

5. Оптовая торговля осуществляется со склада после заключения сделки в офисе при 100%-й предоплате стоимости товара по безналичному расчету в соответствии с договором купли-продажи, также возможна розничная торговля.

6. Стоимость товара установлена в долларах США, продажа осуществляется в рублях по курсу ЦБ РФ на дату продажи.

### **Опасности:**

I. Природного происхождения:

- ◆ природные катаклизмы.

II. Техногенного происхождения:

- ◆ аварии на транспорте.

III. Социального происхождения:

- ◆ ухудшение социально-экономических, политических отношений между Россией и Финляндией, а также между Россией и странами СНГ.

### **Угрозы:**

- ◆ стихийные бедствия (ураган, ливневые дожди, снегопады), в результате которых продукция, хранящаяся на складе, будет непригодной для реализации;

- ◆ злоумышленные действия (пожар, хищение кабельной продукции со склада, а также кража или порча товара во время перевозки груза транспортной компанией);

- ◆ авария при перевозке груза (на внутреннем рынке) со склада заказчику;

- ◆ ошибки персонала;

- ◆ разрыв дилерского договора;

- ◆ банкротство банка-оператора, осуществляющего расчетные операции ООО «Cables»;

- ◆ нарушение условий контрактов финской стороной;

- ◆ рост конкуренции — жесткая конкурентная борьба;

- ◆ технологическая угроза (создание более совершенного продукта конкурентами, в результате чего наш товар станет неконкурентоспособным);

- ◆ военные действия;
- ◆ экономический, политический, финансовый кризисы в России;
- ◆ ужесточение налоговой, таможенной политики в России;
- ◆ изменение экономических, политических и других взаимоотношений между Финляндией и Россией или странами СНГ и Россией.

Таблица 4.8

Выявить и описать возможные риски  
для выбранной предпринимательской деятельности

| № | Виды возможных рисков для предпринимательской деятельности ООО «Cables» | Описание возможных рисков                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2                                                                       | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1 | Предпринимательский риск                                                | Вероятность возникновения убытков и неполучения компанией ожидаемой прибыли вследствие нарушения своих обязательств контрагентами или по другим не зависящим от нее обстоятельств (внешний предпринимательский риск) или в результате невысокого уровня управления производством и сбытом продукции (внутренний предпринимательский риск), в том числе вследствие:<br>— наступления стихийных бедствий (урагана, ливневых дождей, снегопадов) ;<br>— злоумышленных действий (поджога, хищения товара со склада сотрудниками или третьими лицами);<br>— кражи, порчи товара во время перевозки груза транспортной организацией;<br>— аварий при перевозке грузов (на внутреннем рынке своим транспортом);<br>— нарушения заводом-производителем своих обязательств перед компанией по договорам поставки;<br>— нарушения компанией своих обязательств перед заказчиком по договору купли-продажи;<br>— разрыва дилерского договора;<br>— ошибок персонала;<br>— непредвиденных расходов (например, судебных);<br>— жесткой конкурентной борьбы (роста конкуренции, создания конкурентами ноу-хау в кабельной продукции) |
| 2 | Экономический риск                                                      | Вероятность возникновения убытков и неполучения компанией ожидаемой прибыли вследствие экономической нестабильности в стране, в том числе вследствие:<br>— ухудшения жизненного уровня населения в России;<br>— инфляции;<br>— изменения таможенной, налоговой политики (повышения налоговых, таможенных пошлин) в России;<br>— изменения экономических взаимоотношений между Финляндией и Россией или странами СНГ и Россией                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Окончание табл. 4.8

| 1 | 2                                                      | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Финансовый риск:<br><br>Экономический<br>валютный риск | Вероятность возникновения убытков и неполучения компанией ожидаемой прибыли в процессе управления финансами.<br>Например, вследствие банкротства банка-оператора ООО «Cables».<br>Вероятность возникновения убытков и неполучения компанией ожидаемой прибыли от изменения обменных курсов (падения курса национальной валюты) в процессе внешнеэкономической деятельности, в том числе от:<br>— повышения цены на кабельную продукцию;<br>— снижения спроса на кабельную продукцию                                                                                                                                                 |
| 4 | Страновые риски                                        | Вероятность возникновения убытков и неполучения компанией ожидаемой прибыли при осуществлении деятельности на территории иностранных государств (дилерский договор с финской компанией), в том числе при:<br>— неисполнении поставщиком (заводом) контрактов, заключенных с компанией;<br>— изменении (ухудшении) внешних отношений между Финляндией (где расположен поставщик) и Россией или странами СНГ (где расположены заказчики) и Россией;<br>— изменении политического строя страны;<br>— изменении таможенной, налоговой политики (повышении налоговых, таможенных пошлин) в странах, где расположены контрагенты компании |
| 5 | Политические риски                                     | Вероятность возникновения убытков и неполучения компанией ожидаемой прибыли вследствие социально-политической ситуации в стране, в том числе вследствие:<br>— изменений в валютном законодательстве, препятствующих исполнению международных контрактов;<br>— изменений юридической базы, затрудняющих предпринимательскую деятельность;<br>— наступления военных действий, массовых беспорядков, которые могут повлечь за собой причинение ущерба имущественным интересам компании                                                                                                                                                 |

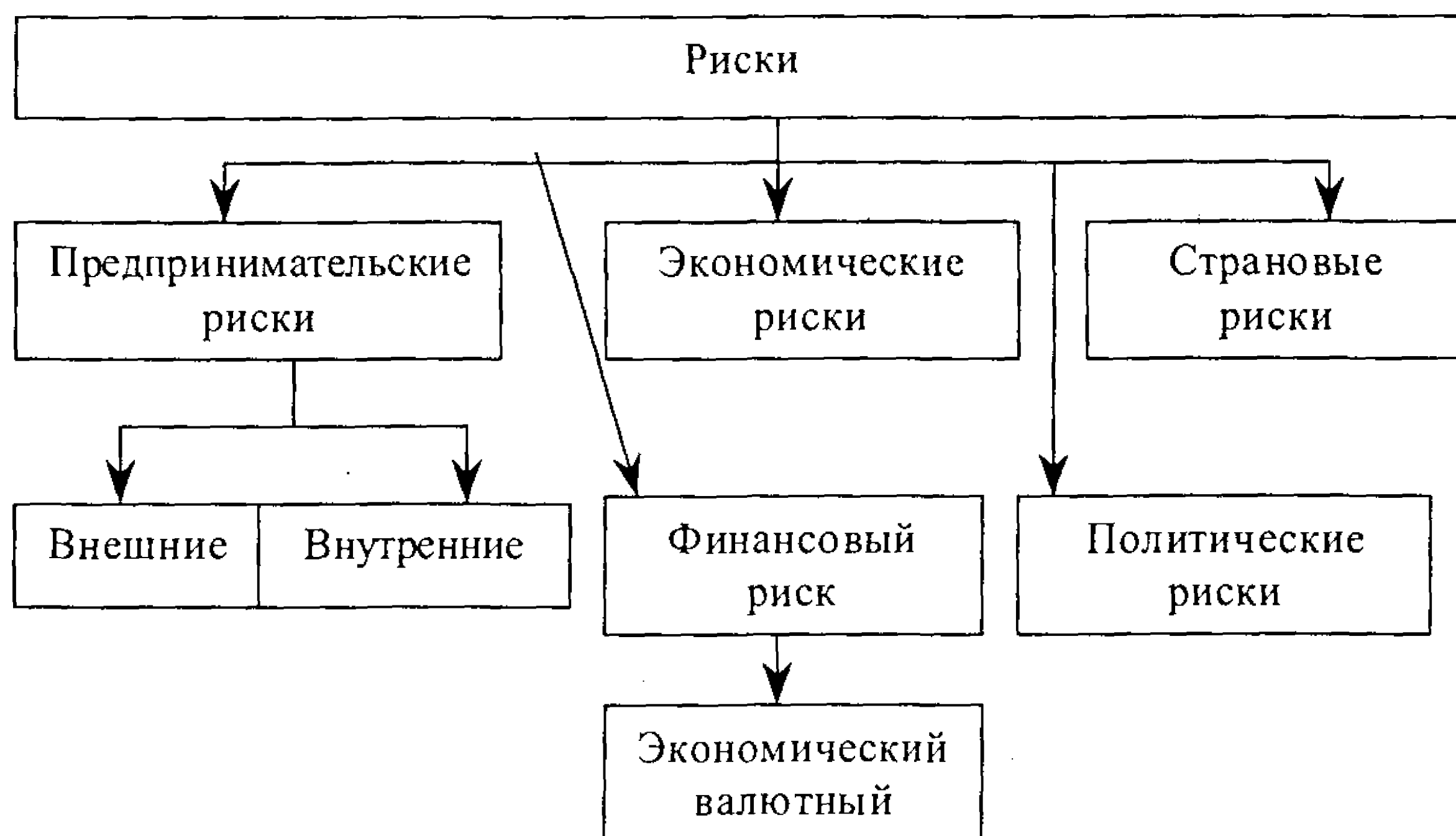


Рис. 4.14. Схема построения структуры возможных рисков для предпринимательской деятельности ООО «Cables»

### *Вид опросного листа и виды документов, необходимых для их составления. Карта потоков*

Вид опросного листа — универсальный (стандартизированный), состоящий из следующих разделов:

- I. Общая информация о предприятии.
- II. Финансовые и административные данные.
- III. Данные об управлении предприятием.
- IV. Сведения о территориальной структуре и расположении объекта.
- V. Сведения о персонале и проживающем вблизи населении.
- VI. Описание предпринимательской деятельности.
- VII. Перечень имущества.
- VIII. Данные о страховании объектов.
- IX. Информация об убытках в результате предпринимательской деятельности.
- X. Данные о заявленных исках и выплаченных компенсациях.
- XI. Дополнительные сведения.

Виды документов, необходимых для составления опросного листа:

- 1) устав компании ООО «Cables»;
- 2) учредительный договор;

3) финансовые документы:

- ◆ бухгалтерский баланс;
- ◆ отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках);
- ◆ данные об учете основных средств;
- ◆ данные других форм бухгалтерской отчетности.

4. Договора поставки, заключенные с поставщиком кабельной продукции, и договора купли-продажи, заключенные с заказчиками:

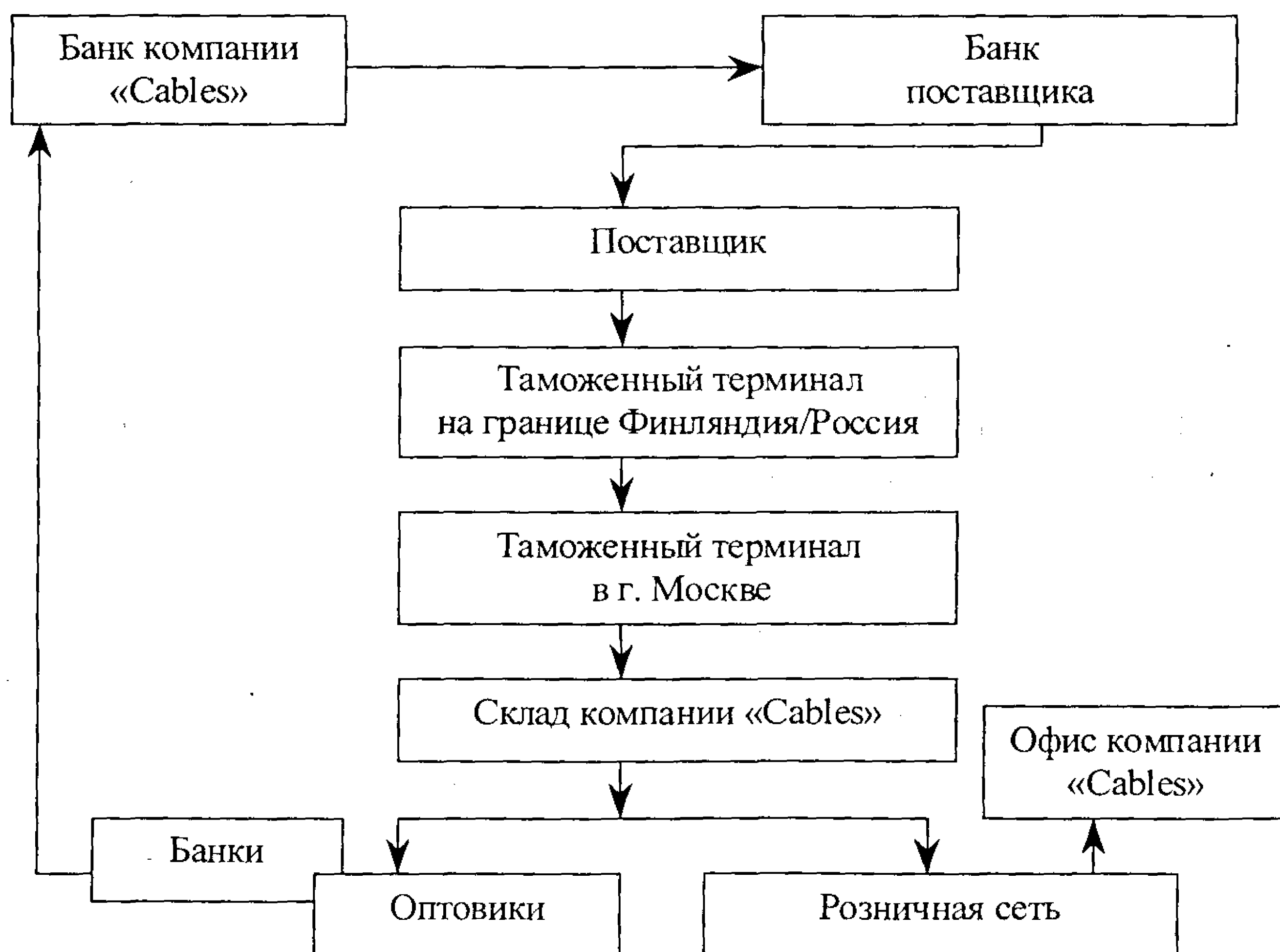


Рис. 4.15. Схема карты потоков, характеризующей движение кабельной продукции с момента ее покупки и последующей продажи (стрелками показано движение продукции)

1) банк компании ООО «Cables» по ее поручению осуществляет безналичный платеж в банк поставщика (завода-производителя) за поставку кабельной продукции;

2) банк поставщика информирует поставщика о поступлении на его счет денежных средств в качестве оплаты за поставку кабельной продукции;

3) поставщик осуществляет отгрузку товара со склада и доставку его до таможенного терминала на границе Финляндия/Россия, где производится проверка сопровождающих груз документов и передача груза транспортной компании (она обеспечивает доставку груза непосредственно до склада компании ООО «Cables» согласно заданию № 1);

4) транспортировка груза транспортной компанией, прохождение таможенного терминала в г. Москве, оформление необходимых документов;

5) доставка груза транспортной организацией непосредственно на склад компании ООО «Cables»;

6) отгрузка товара со склада компании заказчикам или организация собственным транспортом доставки продукции заказчикам (на внутреннем рынке);

7,8) поступление денежных средств от заказчиков по договорам купли-продажи.

### **Расчеты нескольких выявленных рисков. Заключение по количеству сэкономленных средств за счет своевременного выявления рисков**

**Условные обозначения, используемые ниже:**

$P_1$  — вероятность наступления риска до принятия мер по минимизации или предупреждению данного риска;

$P_2$  — вероятность наступления риска после принятия мер по минимизации или предупреждению данного риска;

$Y$  — стоимостная оценка ущерба. Она равняется сумме убытков, которые возникают в результате наступления риска;

$R_1$  — оценка риска до принятия мер:  $R_1 = P_1 \times Y$ ;

$R_2$  — оценка риска после принятия мер:  $R_2 = P_2 \times Y$ .

Расчет оценки риска:  $R_1 = P_1 \times Y = 0,2 \times 50\,000\,000 = 10\,000\,000$  руб.;

$R_2 = P_2 \times Y = 0,1 \times 50\,000\,000 = 5\,000\,000$  руб.

**Вывод:** Сэкономленные средства ( $C$ ) за счет своевременного выявления данного вида предпринимательского риска принятия мер по предупреждению риска составят:  $C = R_1 - R_2 - 3 = 10\,000\,000 - 5\,000\,000 - 500\,000 = 4\,500\,000$  руб.

Таблица 4.9

| № | Вид риска                                                                                                  | Последствие                                                                         | P1  | Ущерб                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | У, руб.    | Меры по минимизации или предупреждению риска                                                                                                                                                                                   | З, руб. | P2  |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----|
| 1 | Предпринимательский риск, связанный с возникновением убытков вследствие поджога склада кабельной продукции | Полное или частичное уничтожение товара, предназначенного для реализации заказчикам | 0,2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Потеря прямой прибыли</li> <li>• Потеря рабочих дней</li> <li>• Затраты на ремонт помещения склада</li> <li>• Затраты на расследование происшествия</li> <li>• Упущенная выгода</li> <li>• Штрафы и претензии из-за непоставки продукции заказчикам</li> <li>• Затраты на оплату медицинских расходов</li> </ul> | 50 000 000 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение противопожарной сигнализацией склада</li> <li>• Дополнительный контроль за системой пожарной безопасности</li> <li>• Страхование товара и/или помещения склада</li> </ul> | 500 000 | 0,1 |

| № | Вид риска                                                                                                                      | Последствие                                                                                                                                                                                                             | P1  | Ущерб                                                                                                                                              | У, руб.    | Меры по минимизации или предупреждению риска                                                                                                                                                                | З, руб.   | P2  |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----|
| 2 | Финансовый экономический риск, связанный с возникновением убытков вследствие сильного обесценения рубля по отношению к доллару | Так как цена продукции выражена в долларах, но продажа осуществляется по курсу за рубли, то произойдет повышение цены в рублях на кабельную продукцию. Это в свою очередь может привести к снижению спроса на продукцию | 0,5 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Упущенная выгода, равная стоимости запланированных, но не выполненных контрактов с заказчиками</li> </ul> | 25 000 000 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Затраты на исследование, прогнозирование финансово-экономических ситуаций в России</li> <li>• Затраты на проведение более мягкой политики с заказчиками</li> </ul> | 2 000 000 | 0,3 |

Расчет оценки риска:  $R_1 = P_1 \times Y = 0,5 \times 25\,000\,000 = 12\,500\,000$  руб.;

$$R_2 = P_2 \times Y = 0,3 \times 25\,000\,000 = 7\,500\,000 \text{ руб.}$$

**Вывод:** Сэкономленные средства (С) за счет своевременного выявления данного вида финансового риска и принятия мер по предупреждению риска составят:

$$C = R_1 - R_2 - Z = 12\,500\,000 - 7\,500\,000 - 2\,000\,000 = 3\,000\,000 \text{ руб.}$$

| № | Вид риска                                                                                                     | Последствие                                                                                   | P1  | Ущерб                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | У,<br>руб. | Меры по минимизации или предупреждению риска                                                                                                                                                                                                   | З,<br>руб. | P2   |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|
| 3 | Политический риск, связанный с возникновением убытков вследствие изменений в валютном законодательстве России | Затруднения в исполнении международных контрактов, т.е. контрактов, заключенных с поставщиком | 0,3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Упущенная выгода. В результате наступления данного риска мы не сможем закупить запланированный объем товара для дальнейшей перепродажи, следовательно, не сможем получить запланированную прибыль (финансовый результат)</li> <li>Штрафы и претензии из-за неоплаты продукции</li> </ul> | 35 000 000 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Затраты на отслеживание ситуаций в российском законодательстве</li> <li>Затраты на проведение более мягкой политики с заказчиками</li> <li>Добиваться более выгодных условий поставки товара</li> </ul> | 400 000    | 0,25 |

Расчет оценки риска:  $R_1 = P_1 \times Y = 0,3 \times 35\,000\,000 = 10\,500\,000$  руб.;

$$R_2 = P_2 \times Y = 0,25 \times 35\,000\,000 = 8\,750\,000 \text{ руб.}$$

**Вывод:** Сэкономленные средства (С) за счет своевременного выявления данного вида политического риска и принятия мер по предупреждению риска составят:

$$C = R_1 - R_2 - Z = 10\,500\,000 - 8\,750\,000 - 400\,000 = 1\,350\,000 \text{ руб.}$$

### **4.11. Закупка оптовых партий итальянской обуви у производителей и поставка их мелкооптовым заказчикам**

Для проведения предпринимательской деятельности фирма арендует помещение, площадь которого составляет 680 м<sup>2</sup> (включая складское помещение).

Персонал состоит из 27 чел.:

- ◆ один руководитель;
- ◆ три бухгалтера;
- ◆ один программист;
- ◆ восемь менеджеров;
- ◆ один юрист;
- ◆ один секретарь;
- ◆ два кладовщика;
- ◆ два охранника;
- ◆ четыре шофера;
- ◆ четыре грузчика.

Существует постоянная база мелкооптовых заказчиков, которая постоянно расширяется.

Цены на товар устанавливаются в долларах США.

Все виды расчетных кассовых операций производятся по безналичному расчету через банк.

Срок реализации партии товаров составляет 120 календарных дней, датой начала которого является дата поставки данной партии товара. Заказчик оплачивает полученный товар в течение 120 календарных дней с момента поставки товара.

По окончании срока реализации неоплаченный товар в течение двух календарных дней с момента окончания срока возвращается на склад.

Фирма сама отвечает за доставку партий товаров заказчику посредством личного автотранспорта.

#### **Опасности и угрозы**

1. Природные опасности (наводнения, землетрясения).
2. Опасность техногенного происхождения — авария на дороге при доставке партии товара заказчику. Создается угроза жизни и здоровью людей, поломка транспортных средств.
3. Пожарная опасность, опасность затопления складского помещения.

4. Социально-экономические угрозы (забастовки на предприятии).

5. Внешние экономико-политические угрозы: ухудшение экономических, политических отношений с Италией, так как решения, принимаемые на уровне страны, распространяются и на нижестоящие уровни.

6. Угроза случайного или преднамеренного доступа к информационной базе лиц, не имеющих на это права.

7. Угроза проникновения на склад посторонних лиц и вынос товара — воровство на складе.

8. Угроза недобросовестной конкуренции, противоправность деятельности криминальных формирований.

9. Опасность потребления товара, если продукция не соответствует сертификатам качества (например, использование экологически нечистого клея при производстве). Возникает угроза здоровью людей.

10. Опасность невыполнения договора поставки со стороны заказчика (например, в случае неплатежеспособности заказчика — по окончании срока реализации неоплаченный товар возвращается на склад, что ведет к дополнительным транспортным затратам).

11. Опасность превышения реальных расходов над расходами, предусмотренными сметой.

12. Угроза нераспределения части закупленной партии в связи с:

- ◆ сезонными колебаниями;
- ◆ модой на обувь;
- ◆ наличием неходовых размеров обуви.

### **Риски:**

1. Природные риски: землетрясение, наводнение, ураган, извержение молнии и т. д.

2. Экологические риски — вероятность отрицательного влияния загрязненной окружающей среды на здоровье и работоспособность сотрудников.

3. Криминальные риски — риски, связанные с неправомерными действиями криминальных формирований.

4. Риски, связанные с ошибками персонала.

5. Износ зданий, сооружений, поломка автотранспорта.

6. Непредвиденные расходы — судебные разбирательства.

7. Экономические валютные риски — риски, возникающие в случае изменения обменных курсов в процессе внешнеэкономической деятельности в других странах. Наличие в данном случае описанного вида риска характеризуется тем, что цены на товар устанавливаются в долларах. Валютный риск может быть также вызван правительственными мерами, падением курса национальной валюты, ограничением на хождение иностранной валюты и т.д.

8. Процентные позиционные риски. Данная фирма связана с банковскими кредитами. В случае повышения процентной ставки она понесет убытки.

Коммерческие риски. Существует риск недополучения прибыли в случае невыполнения отдельных пунктов договора поставки:

9. Отказ заказчика от оплаты продукции;

10. Изменение цен на продукцию после заключения контракта;

11. Неплатежеспособность заказчика к моменту оплаты товара: это создает ко всему прочему дополнительные транспортные расходы, так как доставка товаров осуществляется за счет данной фирмы.

### Страновые риски

В данном случае фирма является покупателем готовой продукции у страны-производителя — Италии. Следовательно, существует риск уменьшения дохода в случае неблагоприятного изменения ситуации в стране.

12. Изменение политического строя.

13. Повреждение объектов собственности в результате военных действий, гражданских волнений, массовых беспорядков.

14. Риск неисполнения заключенных контрактов с Италией.

15. Изменение видов законодательства, затрудняющих осуществление предпринимательской деятельности (валютное, налоговое, таможенное).

Существует два вида *опросных листов*: универсальный и специализированный.

Опросный лист позволяет составить полное представление о структуре и количественных показателях объекта.

Рассмотрим *специализированный вид опросного листа*:

- 1) общая информация;
- 2) данные об управлении предприятием;
- 3) структура фирмы;
- 4) финансовые данные;
- 5) сведения о территориальном расположении объекта;
- 6) сведения о сотрудниках;
- 7) сведения о контрагентах;
- 8) детализированное описание всех этапов осуществления предпринимательской деятельности;
- 9) перечень имущества;
- 10) перечень транспортных средств;
- 11) данные о предъявленных исках и компенсациях;
- 12) дополнительные сведения.

Необходимые финансовые документы:

- ◆ бухгалтерский баланс;
- ◆ отчет о финансовых результатах (прибыли и убытки);
- ◆ данные об учете основных средств;
- ◆ данные других форм бухгалтерской отчетности.

Необходимые документы управленческой отчетности:

- ◆ учредительный договор;
- ◆ договор на поставку продукции;
- ◆ договор с поставщиками готовой продукции.

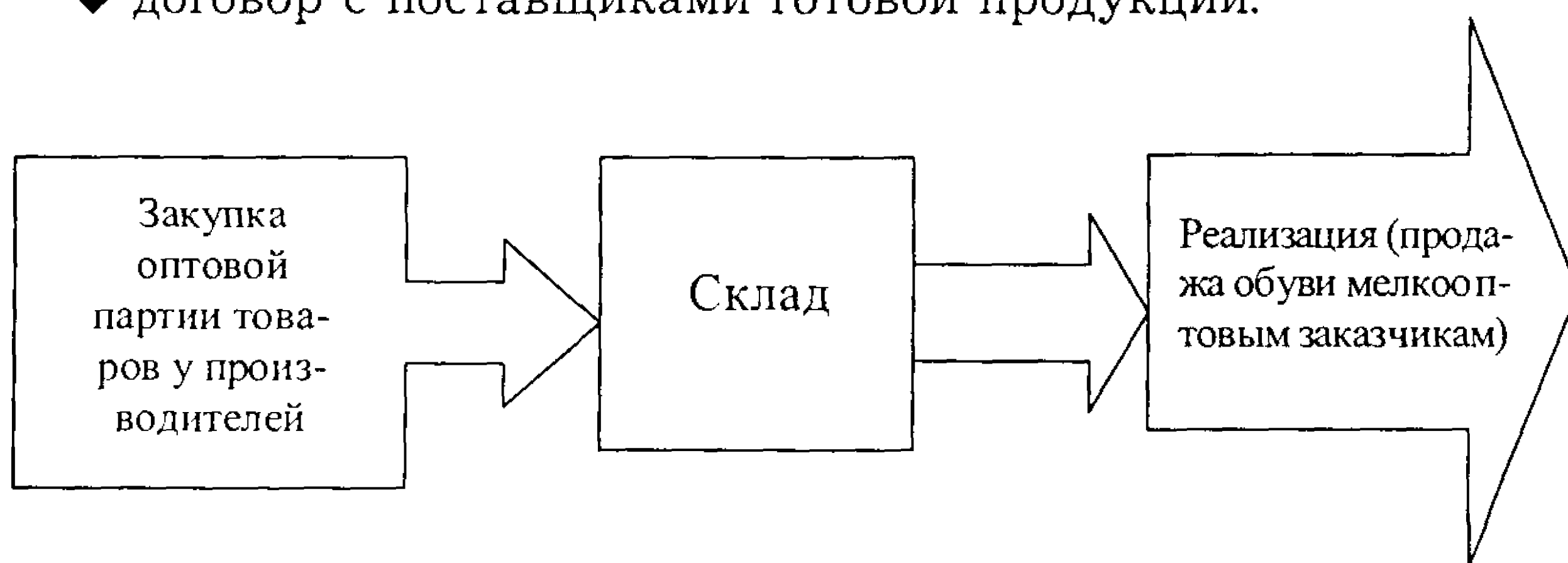


Рис. 4.16. Схема карты потоков

Точка безубыточности характеризует объем продаж, при котором выручка от реализации продукции совпадает с издержками производства.

Введем следующие обозначения:

$K_0$  — точка безубыточности;  
 $P_{\text{пост.}} = 500$  долл. (постоянные издержки);  
 $P = P_{\text{пост.}} + K \times P_{\text{перем.}} = 500 \text{ долл.} + K \times 70 \text{ долл.}$  (совокупные расходы);  
 $P_1 = 100$  долл. (цена одной единицы продукции);  
 $D = K \times P_1 = K \times 100 \text{ долл.}$  (совокупные доходы);  
 $K_0 \times P_1 = P_{\text{пост.}} + K_0 \times P_{\text{перем.}}$ ;  
отсюда следует:  $K_0 = P_{\text{пост.}} / (P_1 - P_{\text{перем.}})$ .

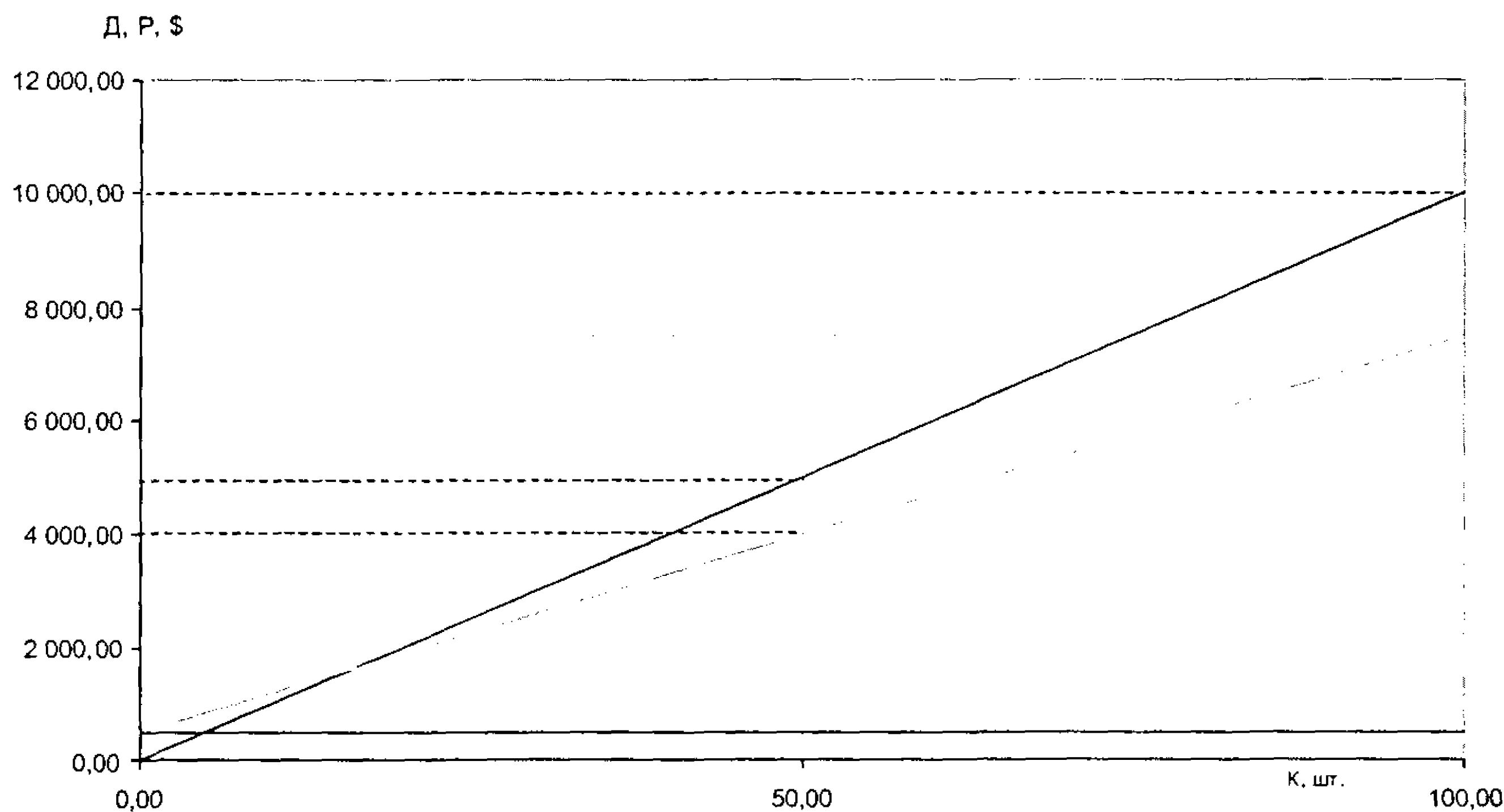


Рис. 4.17. Определение точки безубыточности

**Вывод:** при объеме продаж 17 ед. реализация продукции совпадает с издержками производства.

**4.12. Розничная торговля импортным car-audio (автомобильная акустика)**

Организационно-правовая форма предпринимательства — предприниматель без образования юридического лица. Товар покупается небольшими партиями у оптовой организации со склада в Москве путем самовывоза, используя личный автотранспорт.

Расчет производится в рублях по курсу ЦБ РФ на день оплаты через банк. Варианты оплаты:

- 1) 100%-я предоплата;
- 2) частичная оплата (поставщик предоставляет товарный кредит);
- 3) товар берется на консигнацию, т. е. оплата за товар производится только после его реализации конечному потребителю.

Товар реализуется через магазин, т. е. платится аренда за торговое помещение + небольшой склад (при магазине). В торговом зале нашего магазина имеются демостенды, целью которых является демонстрация возможностей аппаратуры непосредственно во время работы, а также сочетаемости одних компонентов аудиосистемы с другими.

### *Различные виды опасности и угроз для нашего вида предпринимательской деятельности*

#### **Опасности:**

1. Опасности во время транспортировки товара от склада поставщика к месту реализации:

1.1) повреждение товара, т. е. непосредственное нарушение функциональных качеств товара. Если повреждение внешне не распознаваемо, то товар может быть продан, но впоследствии будет возвращен покупателем, что потребует возврата средств покупателю или обмена товара на новый (может не оказаться в наличии, следовательно, придется делать незапланированную закупку у поставщика), а также повлечет за собой последствия потери средств и времени для доставки неисправного товара в сервис для починки;

1.2) потеря товарного вида и, как следствие, снижение цены на товар;

1.3) опасность повреждения самого автомобиля.

2. Изменение вкуса людей вследствие изменения моды на продукт (например, станет модно, престижно иметь в автомобиле аппаратуру другого производителя акустических систем).

3. Снижение уровня жизни людей и, как следствие, потеря интереса к данному товару.

4. Возникновение проблем в области пожарной и электробезопасности (так как аппаратура потребляет достаточное количе-

ство энергии, а в течение рабочего дня подразумевается постоянное использование демостендов с несколькими активными компонентами, то этот вопрос требует особого внимания).

### **Угрозы:**

1. Повышение курса доллара по отношению к рублю.
2. Изменение ценовой политики поставщика или производителя в сторону увеличения цен на товар.
3. Введение дополнительных таможенных пошлин и иных необходимых платежей, увеличивающих себестоимость товара.
4. Общий финансовый кризис в стране.
5. Недобросовестная конкуренция.
6. Разорение банка, в котором мы держим наши средства и через который мы проводим наши платежи.
7. Повышение арендной платы.

### **Возможные риски:**

#### **1. Финансовые риски**

1. Валютный риск (вероятность возникновения убытков в связи с изменением обменных курсов).

2. Операционный валютный риск (вероятность возникновения убытков в связи с изменением обменного курса и воздействие его на ожидаемый доход от продажи аппаратуры). Особенно опасно для 1-го и 2-го вариантов реализации.

3. Экономический валютный риск (изменение объема товарооборота в стране в сторону уменьшения, а также увеличение цен на данный вид продукции повлечет снижение прибыли; правительственные меры, вызванные падением курса национальной валюты, искусственное сдерживание роста заработной платы, ограничения на хождение иностранных валют, обмен денег и т.д. приведет к значительному снижению покупательной способности потребителя и, как следствие, к снижению спроса на наш товар).

#### **2. Коммерческие риски**

1. Отказ заказчика от оплаты продукции (если какой-либо аппарат был закуплен под заказ конкретного покупателя, а он отказался платить).

2. Снижение спроса на продукцию.

3. Изменение цен на продукцию после заключения договора с поставщиком не по вине поставщика, а по вине производителя.

### 3. Внешнеэкономические риски.

1. Так как товар является импортным, то возможности введения ограничений на торговлю и поставки, закрытие границ, дополнительные таможенные операции и пошлины влияют на доходность нашего бизнеса.

2. Мировой финансовый кризис (может привести к недопоставкам товара в страну, следовательно, возникает упущенная выгода).

### 4. Политические риски.

1. Изменения юридической базы, затрудняющие осуществление предпринимательской деятельности.

2. Внесение изменений в арбитражное право.

3. Военные действия, гражданские волнения, массовые беспорядки, повлекшие за собой причинение ущерба имущественным интересам предпринимателя.

### 5. Предпринимательские риски, обусловленные:

1) природными рисками (наводнение, ураган, удар молнии => перенапряжение в сети, чрезмерное количество снега);

2) техногенными рисками (падение летательных аппаратов, ДТП и т. д.);

3) ошибками персонала.

4) злоумышленными действиями (ограбление, поджог и т. д.);

5) нарушением обязательств контрагентами по сделкам (может быть вызвано неполнотой и неточностью информации о финансовом положении и деловой репутации контрагентов, например: неплатежи, банкротства, срыв договорных обязательств);

6) непредвиденными расходами (судебные и иные).

## *Документы, необходимые для составления опросных листов. Вид опросного листа. Карта потоков*

Предлагается составить специализированный опросный лист с учетом особенностей и детализации нашего конкретного вида деятельности:

1. Собственные средства ПБОЮЛ.

2. Закупка.

3. Доставка.

4. Документы, договора.

Таблица 4.10

| Раздел опросного листа                                               | Необходимые документы                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Общая информация                                                  | Свидетельство о постановке на учет в регистрационные и налоговые органы                                                                                |
| 2. Финансовые и административные данные                              | Бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках), управленческие отчеты, договора, штатное расписание, должностные инструкции |
| 3. Данные об управлении предприятием                                 | Схема                                                                                                                                                  |
| 4. Сведения о территориальной структуре и расположении объекта       | Анкета 1                                                                                                                                               |
| 5. Сведения о персонале                                              | Резюме-анкеты сотрудников, квалификационные карты, персональные файлы с информацией о поощрениях/нарушениях сотрудников, должностные инструкции        |
| 6. Описание торгового процесса                                       | Анкета 2                                                                                                                                               |
| 7. Описание имущества                                                | Перечень имущества 1                                                                                                                                   |
| 8. Перечень транспортных средств                                     | Перечень имущества 2                                                                                                                                   |
| 9. Данные о страховании объектов                                     | Анкета 3                                                                                                                                               |
| 10. Информация об убытках в результате аварии и отказов оборудования | Карточки фиксирования данных и гарантийные талоны на аппаратуру                                                                                        |
| 11. Данные о заявленных исках и выплаченных компенсациях             | Данные на истца, причины иска, сумма компенсации, статистика на каждый тип случая                                                                      |

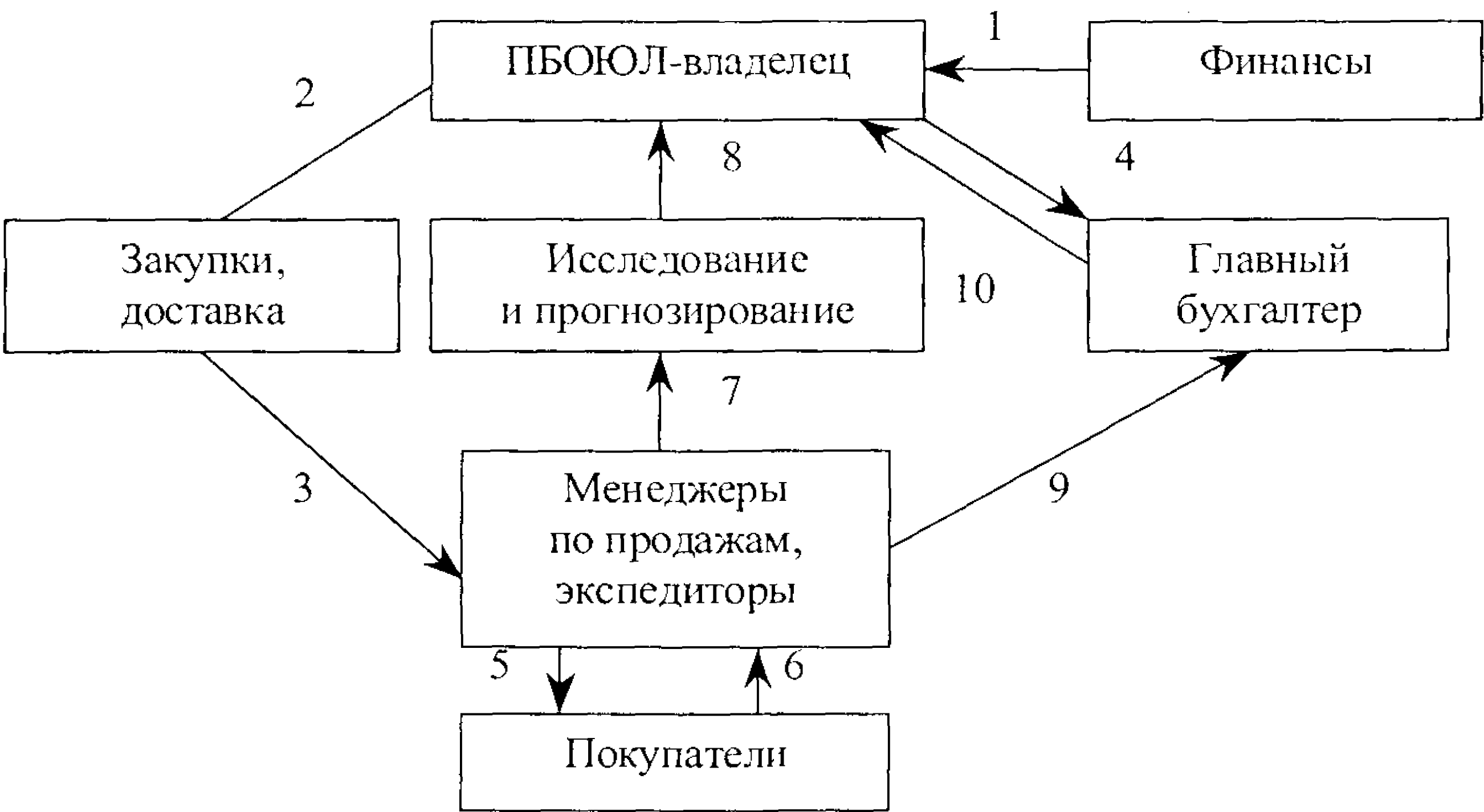


Рис. 4.18. Схема карты потоков

5. Продажа, консультации, сбор информации от клиентов.
6. Пожелания, нарекания и т. д.
7. Предоставление отчетов.
8. Принятие решений на основе анализа.
9. Предоставление необходимых документов для бухгалтерской отчетности.
10. Бухгалтерская и управленческая отчетность, рекомендации по оптимизации.
11. Принятие решений и инструкции персоналу.

#### Анкета 1

1. Станция метро.
2. Требуется ли дополнительный транспорт (частота рейсов, сколько времени занимает, удобно ли).
3. Густонаселенность района.
4. Известность (популярность) среди населения.
5. Социальная стабильность района.

#### Анкета 2

1. Возраст.
2. Образование.
3. Опыт работы.
4. Текущая заработная плата (история повышений, поощрений, штрафные санкции и т. д.).
5. Должностные обязанности (в динамике + сопоставление с заработной платой, насколько хорошо справляется).
6. Краткая характеристика (личное мнение).

#### Перечень имущества 1

| 1. Оборудование (торговые и демонстрационные стенды) |             |              |
|------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| а) наименование                                      |             |              |
| б) первоначальная стоимость                          | 2000 долл.  | 3000 долл.   |
| в) текущая стоимость                                 | 1800 долл.  | 2500 долл.   |
| г) стоимость замены на новый (ремонт)                | (500 долл.) | (1500 долл.) |
| д) ответственное лицо                                |             |              |

1. Мебель, движимое имущество, оргтехника:
  - а) мебель;
  - б) 1000 долл.;

- в) 900 долл.;
- г) 1000 долл. (200 долл.);
- д) ответственное лицо;
- е) оргтехника.

| Наименование | Кол-во | Стоимость (долл.) | Ответственный |
|--------------|--------|-------------------|---------------|
| Компьютеры   | 3      | 3000              |               |
| Факс         | 1      | 300               |               |
| Телефоны     | 2      | 100               |               |
| Ксерокс      | 1      | 500               |               |

2. Склад продукции.

|              | Наименование торговой единицы | Цена | Общая стоимость (долл.) |
|--------------|-------------------------------|------|-------------------------|
| Текущие      |                               |      | 7000                    |
| Минимальные  |                               |      | 5000                    |
| Средние      |                               |      | 10 000                  |
| Максимальные |                               |      | 15 000                  |

3. Бумажная документация и информация на магнитных носителях:

- 1) бухгалтерская информация — главный бухгалтер;
  - 2) текущие документы, информация по складу — менеджеры;
  - 3) финансовая, управленческая, аналитическая — ПБОЮЛ.
- Подробное описание, составление перечня с указанием местонахождения, дубликатов и возможности восстановления при утрате.

4. Выставочные материалы:

Стенды (1 шт.), плакаты (3 шт.), растяжки (2 шт.).

5. Личный автотранспорт персонала (застрахован):

- 1) машина — ПБОЮЛ (2500 долл.);
- 2) машина менеджера — (1800 долл.).

6. Возможный ущерб:

- от залива имущества — склад + магазин — 8000 долл.;
- от пожара — 20 000 долл.;
- от криминальных действий — 15 000 долл.;
- от ДТП — 5000 долл. (страховка — гражданская ответственность до 5000 долл.).

7. Обеспечение безопасности в помещениях:

- 1) наличие систем безопасности от пожара — 500 долл.;
- 2) наличие систем безопасности от залива — 200 долл.;
- 3) наличие систем безопасности от криминальных действий — 300 долл. + 20 долл./мес.;
- 4) наличие систем безопасности от ДТП — 150 долл. (на две машины).

#### Перечень имущества 2

1. Вид и краткое описание транспортного средства.
2. Владелец.
3. Техническое состояние.
4. Компенсационные расходы на ТО и бензин.
5. Сумма страховки.
6. Статистика и причины ДТП и связанных с ними расходов.

#### Анкета 3

1. Вид страхуемого объекта.
2. Расходы на страховку.
3. Сумма и период страховки.
4. Наступление страхового случая (статистика).
5. Последствия.
6. Полученные преимущества вследствие страхования.

#### Вид опросного листа

1. Есть ли у вас информационные материалы, описывающие ваш товар и услуги?
2. Сколько торговых марок вы продаете?
3. Арендуете ли вы помещение, если да, то сколько и на каких условиях?
4. Зафиксирована ли стоимость вашего имущества юридически?
5. Застраховано ли ваше имущество?
6. Охраняется ли ваше имущество и информация?
7. Планируете ли вы расширить свой бизнес, если да, то за счет каких источников?
8. Расположен ли ваш бизнес в устраиваемом вас районе, если нет, то почему?
9. Проводится ли инвентаризация товара и оборудования, если да, то как часто?

10. Требуется ли вашему товару особых условий хранения, если да, то каких?

11. Какие системы безопасности вы используете и для чего?

12. Покупаете или продаете ли вы товары, подлежащие длительной транспортировке?

13. Зависит ли ваша коммерческая деятельность от валютных курсов?

14. Достаточно ли квалифицирован ваш персонал?

15. Какие трудности вы испытываете в работе?

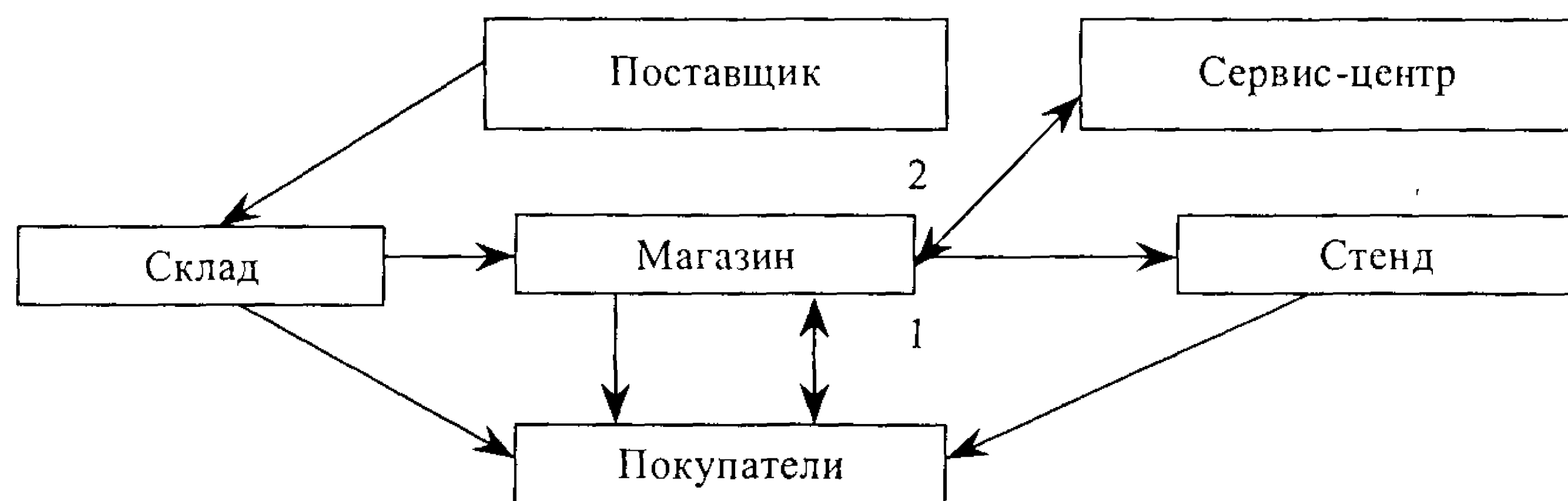


Рис. 4.19. Схема карты потоков (1, 2 — неисправная аппаратура)

## Расчеты выявленных рисков

1. Для примера рассчитаем риск причинения ущерба вследствие ДТП.

Экспертным путем определим вероятность наступления рискованного события:  $P = 0,5$ .

Посчитаем среднее значение случайной величины при количестве наблюдений 5:

$$\bar{X} = 1/n \times \sum_{i=1}^n x_i,$$

$$\bar{X} = 1/5 \times (100 + 200 + 300 + 400 + 500) = 300.$$

Выборочная дисперсия:

$$S^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1},$$

$$S^2 = ((100-300)^2 + (200-300)^2 + (300-300)^2 + (400-300)^2 + (500-300)^2) / 4 = 25000,$$

$$S \approx 158.$$

Математическое ожидание  $a$  с доверительной вероятностью  $F = 1 - 0,5$  лежит в доверительном интервале:

$$300 - t_2 \times S / \sqrt{n} \leq a \leq 300 + t_2 \times S / \sqrt{n},$$

$$300 - 0,7 \times 158 / 2,23 \leq a \leq 300 + 0,7 \times 158 / 2,23,$$

$$251 \leq a \leq 349.$$

2. Подсчитаем возможный ущерб от пожара методом индексов опасности:

$$Дау = F \times M;$$

$M = 60$  (значение индекса Дау — малая степень опасности);

$$F = f_1 \times f_2 = 3 \times 5 = 15;$$

$$Дау = 60 \times 15 = 900;$$

$$МУ = C \times Y;$$

$C = 15\,000$  (стоимость имущества);

$Y = 0,7$  (фактор ущерба);

$$МУ = 15\,000 \times 0,7 = 10\,500 \text{ (максимальный ущерб);}$$

$$РУ = CF \times МУ;$$

$$РУ = 0,9 \times 10\,500 = 9450 \text{ (реальный ущерб).}$$

Таким образом, затратив 500 долл. на противопожарные системы, мы получаем возможность сэкономить 9450 долл.

### **4.13. Торгово-закупочная деятельность по широкому ассортименту компьютерного и офисного оборудования**

Предприятие основано в 1991 г. Деловыми партнерами являются такие компании, как: Fujitsu-Siemens, Textronix, Toshiba, Херох и многие другие. Дилерская сеть составляет более 400 компаний по России и странам СНГ.

Предприятие является широкопрофильным дистрибьютором, предлагающим широкий ассортимент компьютерного и офисного оборудования, персональные и сетевые принтеры, портативные компьютеры, копировальную технику, расходные материалы. Организационно-правовая форма предприятия: общество с ограниченной ответственностью. Вложений иностранного капитала нет. Ком-

пания зарегистрирована в г. Москве. Оборудование закупается у германских, японских и американских фирм-производителей, поставляется либо из-за границы с прохождением таможи, либо закупается у представителей данных фирм в г. Москве.

Оборудование реализуется либо оптом, путем заключения договоров поставок, либо путем розничной торговли физическим лицам в собственном магазине. Предприятие имеет офис, склад и розничный магазин в г. Москве. Штат предприятия:

- ◆ офис: генеральный директор, заместитель генерального директора, финансовый директор, главный бухгалтер, заместитель главного бухгалтера, четыре бухгалтера, руководитель отдела оптовой торговли, четыре менеджера оптовой торговли, руководитель маркетингового отдела, два маркетолога, менеджер по рекламе, три программиста, пять водителей;

- ◆ магазин: директор магазина, администратор торгового зала, четыре менеджера торгового зала, два кассира;

- ◆ склад: заведующий складом, два бухгалтера по ТМЦ, три кладовщика. Кроме того, предприятие имеет свой парк автотранспорта для оказания дополнительных услуг по доставке приобретаемого оборудования: пять грузовых автомобилей. Заработная плата у менеджеров и продавцов — в виде процента от объема продаж, у остальных сотрудников — установленный размер оклада.

Цены на товары по России и ближнему зарубежью — умеренно низкие. Оплата производится в наличной и безналичной форме в рублях и у. е.

Конкуренция на рынке компьютерной техники большая. В этой области по г. Москве и ближнему Подмосковию работают около 25 крупных фирм и около 200—250 мелких и средних фирм.

На складе компании постоянно находится более 2000 наименований продукции. Для дилеров помимо обычного набора дистрибьюторских услуг — наличие товара на складе, доставка, информационная поддержка — разрабатываются и проводятся специальные маркетинговые программы, направленные на увеличение объемов продаж, продвижение новых товаров и укрепление наших партнерских взаимоотношений.

### **Угрозы и опасности**

#### **Опасности:**

1. Опасности естественно-природного происхождения:

- ◆ наводнения в результате выпадения большого количества осадков, что может привести к затоплению склада;

- ◆ ухудшение среды обитания и связанный с этим рост числа заболеваний, ухудшение состояния здоровья как сотрудников предприятия, так и возможных покупателей;

- ◆ ухудшение состояния окружающей среды в результате деятельности человека.

## 2. Опасности техногенного происхождения:

- ◆ авария собственного автотранспорта и, как следствие, нанесение ущерба транспортируемому оборудованию и здоровью и жизни водителей;

- ◆ техногенные аварии на предприятиях, заводах, фабриках, расположенных в районах месторасположения магазина, склада и офиса;

- ◆ существует угроза возгорания склада.

## 3. Опасности социального происхождения:

- ◆ ухудшение социально-экономической ситуации в стране;

- ◆ возникновение социальных конфликтов внутри фирмы между сотрудниками, между сотрудниками и контрагентами и т. д.;

- ◆ изменения в таможенном законодательстве;

- ◆ недобросовестная конкуренция;

- ◆ недобросовестность компаний контрагентов.

## Угрозы:

- ◆ экономический и финансовый кризисы;

- ◆ экологическая катастрофа;

- ◆ изменение валютного, таможенного и налогового законодательства;

- ◆ информационная (утечка информации);

- ◆ неисполнение обязательств по договору контрагентами (по поставке оборудования и уплате денежных средств);

- ◆ кража, нападение;

- ◆ сбой в банковской системе;

- ◆ недобросовестная конкуренция;

- ◆ угроза пожара;

- ◆ повреждение оборудования, имущества фирмы в результате негативных природных явлений;

- ◆ техногенные аварии на заводе, расположенном в непосредственной близости от склада.

## Риски:

*Предпринимательские риски:*

*Внешние:*

- ◆ ущерб вследствие перерыва в хозяйственной деятельности из-за несвоевременной доставки товаров, при нарушении своих обязательств контрагентами;
- ◆ убытки, понесенные от порчи, повреждения или потери товара на складе в результате наводнения, возгорания;
- ◆ убытки, понесенные в результате повреждения рекламных щитов из-за ураганных ветров;
- ◆ убытки, понесенные вследствие недобросовестной конкуренции.

*Внутренние:*

- ◆ риск понесения убытков от неправильной организации труда;
- ◆ риск понесения убытков из-за аварии, поломки, пробок автотранспорта на дороге;
- ◆ некачественная организация послепродажного сервиса.

*Финансовые риски:*

1. Валютные риски:

- ◆ операционный валютный риск: неопределенность стоимости импортируемого оборудования увеличивает риск потерь от импорта, так как в пересчете на национальную валюту цена может оказаться неконкурентоспособной;
- ◆ экономический валютный риск: неблагоприятное воздействие изменений обменного курса на экономическое положение компании: увеличение стоимости продукции => снижение конкурентоспособности;

2. Процентные риски:

- ◆ позиционный риск: так как компания выплачивает проценты по кредиту по «плавающей» процентной ставке, то в случае повышения процентной ставки можем понести убытки (проценты по кредиту выплачиваются в процентном отношении к ставке рефинансирования, таким образом, в случае ее повышения компания несет дополнительные убытки);
- ◆ экономический (структурный) процентный риск: риск усиления конкуренции в случае снижения процентных ставок со стороны тех компаний, которые привлекают большие суммы заемных средств (т.е. снижение у них себестоимости продукции).

*Коммерческие риски:*

- ◆ неплатежеспособность покупателей к моменту оплаты;
- ◆ отказ заказчика от оплаты => понесение дополнительных издержек: судебные, хранение товара, поиск новых покупателей;

- ◆ изменение рублевой стоимости продукции после заключения договора;
- ◆ снижение спроса на продукцию под воздействием различных причин;
- ◆ операционный риск — сбой в банковской системе => неисполнение в нужный срок обязательств;
- ◆ риск потери клиентов в результате конкуренции;
- ◆ риск недопоставки продукции;
- ◆ риск ликвидности.

*Иные риски:*

Риск понесения убытков в результате:

- ◆ экологическая катастрофа;
- ◆ кража;
- ◆ пожар;
- ◆ иное повреждение оборудования (авария, снегопад и др.);
- ◆ информационный риск.

*Страновые риски:*

- ◆ изменение общегражданского и специальных видов законодательства — таможенного, налогового и т. д.;
- ◆ риск изменения политического строя страны.

*Политические риски:*

- ◆ изменения в валютном законодательстве, препятствующие исполнению международных контрактов;
- ◆ изменения юридической базы, затрудняющие осуществление предпринимательской деятельности.

### **Опросный лист**

В качестве основы для составления опросного листа для нашего предприятия можно выбрать стандартный опросный лист. Он включает в себя такие основные стороны деятельности фирмы, как финансовые и административные данные, данные об имуществе, включая транспортные средства, сведения о персонале, страхование объектов, статистику исков и выплаченных компенсаций.

В качестве дополнительных частей опросного листа необходимо добавить:

- ◆ данные о поставщиках.

Информация об убытках в результате аварий и сбоев в работе транспорта, информация об убытках в результате задержки товара на таможне;

◆ данные о существующих и потенциальных покупателях.

Примерный вид опросного листа для рассматриваемого вида предпринимательской деятельности можно отобразить в табл. 4.11.

Таблица 4.11

## Опросный лист

| № блока | Наименование блока вопросов                                                                                                             |                                                      |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1       | 2                                                                                                                                       | 3                                                    |
| 1       | Общая информация о предприятии                                                                                                          |                                                      |
|         | Организационная форма                                                                                                                   | ООО                                                  |
|         | Сколько лет существует компания                                                                                                         | 10                                                   |
|         | Где компания зарегистрирована                                                                                                           | г. Москва                                            |
|         | На какой территории осуществляет свою деятельность                                                                                      | Россия, ближнее зарубежье                            |
|         | Деятельность вашей компании ограничивается только торговлей                                                                             | Нет                                                  |
|         | Если деятельность вашей компании не ограничивается только торговлей, то какими видами деятельности еще занимается ваша компания         | Услуги хранения, ремонт компьютеров и оргтехники     |
|         | Какой вид деятельности является основным                                                                                                | Торговля                                             |
|         | Продукция, услуги                                                                                                                       |                                                      |
|         | Имеет ли компания дочерние компании и филиалы                                                                                           | Нет                                                  |
| 2       | Сведения о территориальном расположении предприятия (магазина)                                                                          |                                                      |
| 3       | Финансовые и административные данные                                                                                                    |                                                      |
|         | Есть ли доля иностранного капитала в УФ компании (если есть, укажите процент)                                                           | Нет                                                  |
|         | В какой валюте определяется стоимость                                                                                                   | Долл. США                                            |
|         | В какой валюте происходит расчет с клиентами                                                                                            | Рубль РФ                                             |
|         | В какой форме проходит расчет с клиентами                                                                                               | Наличной и безналичной                               |
|         | Оцените уровень цен на продукцию, услуги                                                                                                | Умеренно низкие                                      |
|         | Практикуете ли поэтапную оплату услуг                                                                                                   | Да                                                   |
|         | Если практикуете поэтапную оплату услуг, то укажите эти этапы                                                                           | 50% — предоплата, 50% — после поставки товара        |
|         | В каком банке обслуживается компания                                                                                                    | Сбербанк, МИнБ                                       |
|         | Имеет ли компания счета в иностранных банках                                                                                            | Нет                                                  |
|         | Учитывает ли компания инфляцию при составлении сметы (если да, то укажите процент, который закладываете в стоимость услуг и материалов) | 0,5 %                                                |
|         | Какая пеня за каждый день просрочки в случае несвоевременной сдачи объекта заказчику предусмотрена договором                            | 0,1% от стоимости договора                           |
|         | Какие виды договоров компания использует в своей деятельности                                                                           | Договор поставки, договор купли-продажи              |
|         | Рекламирует ли компания свою продукцию и услуги в СМИ (если да, то опишите где)                                                         | Да, в специализированных журналах, газетах, Интернет |

Окончание табл. 4.11

| 1 | 2                                                                                                          | 3                                     |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
|   | Использует ли компания еще какие-нибудь способы продвижения продукции и услуг на рынок (если да, то какие) | Листовки                              |
|   | Оснащена ли компания компьютерами                                                                          | Да                                    |
|   | Имеет ли компания офисы (если да, укажите сколько)                                                         | Да, один                              |
|   | Имеет ли компания склады (если да, укажите сколько)                                                        | Да, один                              |
|   | Офисы и склады находятся в одном здании                                                                    | Нет                                   |
| 4 | Управление компанией                                                                                       |                                       |
|   | Наличие хозяйственных связей с иностранными фирмами                                                        | Нет                                   |
|   | Какие методы стимулирования сотрудников применяются в компании                                             | Премии, социальный пакет, % от продаж |
|   | При управлении компанией, каких принципов придерживается руководство                                       | Либерализма                           |

## 5. Сведения о персонале

| Должность                       | Наличия образования по специальности | Стаж работы по специальности |
|---------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|
| Управленческий аппарат          |                                      |                              |
| Финансовый отдел                |                                      |                              |
| Бухгалтерия                     |                                      |                              |
| Маркетинговый отдел             |                                      |                              |
| Отдел закупок                   |                                      |                              |
| Отдел продаж                    |                                      |                              |
| Отдел информационных технологий |                                      |                              |
| Транспортный отдел              |                                      |                              |
| Юридический отдел               |                                      |                              |

|    |                                                                                                       |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6  | Сведения о проживающем вблизи населении                                                               |
| 7  | Сведения о расположенных вблизи предприятиях и транспортных путях                                     |
| 8  | Финансовые данные: статистика по объему продаж, выручке и т. д.                                       |
| 9  | Перечень имущества предприятия (магазина), кроме автотранспорта                                       |
| 10 | Перечень транспортных средств предприятия (магазина)                                                  |
| 11 | Данные об основных поставщиках продукции                                                              |
| 12 | Данные о существующих и потенциальных крупных покупателях                                             |
| 13 | Информация об убытках в результате аварий и сбоев в работе транспорта                                 |
| 14 | Информация об убытках в результате задержки товара на таможне                                         |
| 15 | Приближенная оценка потерь в результате отсутствия запрашиваемого товара на складе или в ассортименте |
| 16 | Данные о заявленных рисках и выплаченных компенсациях                                                 |
| 17 | Информация об имеющихся системах безопасности (охрана, пожарная и др.)                                |
| 18 | Данные о страховании объектов и деятельности                                                          |
| 19 | Дополнительная информация                                                                             |

Документы, необходимые для заполнения опросных листов:

- ◆ учредительные документы;
- ◆ бухгалтерские балансы, форма-1, форма-2 и другие формы бухгалтерской отчетности;
- ◆ договора страхования, строительного подряда, сотрудничества, аренды, купли-продажи, поставки материалов;
- ◆ документы, содержащие сведения о рекламациях;
- ◆ отчеты внутреннего учета;
- ◆ документы, содержащие данные об учетной политике;
- ◆ штатное расписание и личные карточки сотрудников.

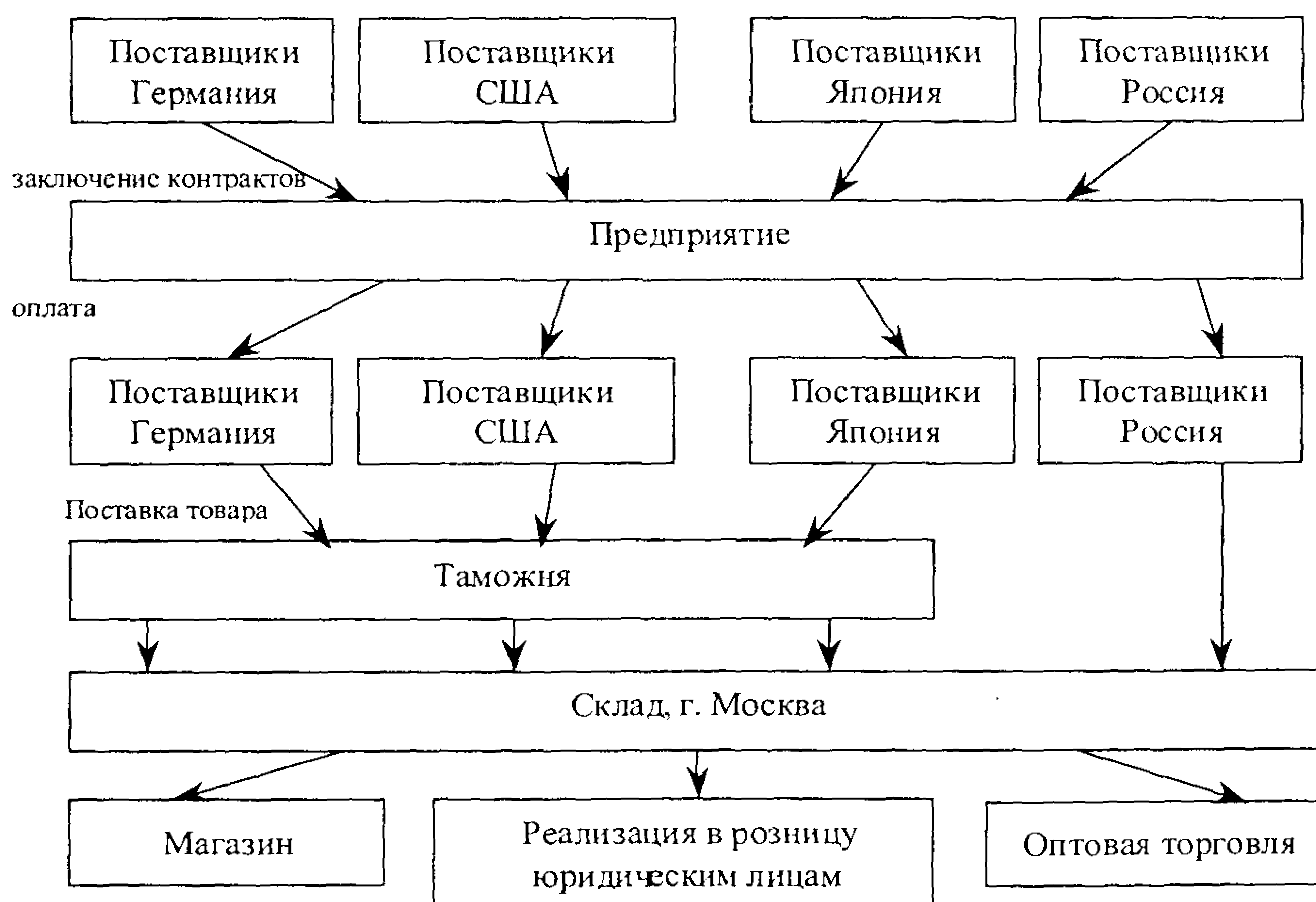


Рис. 4.20. Схема карты потоков

На основании данной карты потоков можно выявить основные элементы производственного процесса. Узловыми элементами, выход из строя которых прерывает весь производственный процесс, являются:

- 1) иностранные поставщики;
- 2) оплата иностранным поставщикам;
- 3) транспорт на пути: иностранные поставщики — таможня, таможня — основной склад;

- 4) таможня;
- 5) оплата российским поставщикам.

Задержка товара на данных этапах приведет к задержке поступления товара иностранного производства на основной склад г. Москвы, следствием чего является неисполнение контрактов по оптовым поставкам.

В розничной торговле такая задержка приведет к тому, что в связи с поступлением на склады магазинов с основного склада меньшего количества товара объем продаж будет меньший, чем планировалось. Аналогичная ситуация в розничной торговле сложится при задержке товара на транспортном пути основной склад—магазин.

### *Расчеты выявленных рисков. Заключение по количеству сэкономленных средств за счет своевременного выявления рисков*

#### 1. Ущерб, понесенный вследствие поломки автотранспорта.

Согласно статистике поломка легкового автотранспорта составляет в среднем пять раз в год, следовательно, вероятность поломки легкового автотранспорта составляет 0,2 в год. Вследствие несвоевременной доставки товара на склад и в магазин товар будет недопоставлен покупателям. Пеня за каждый день просрочки составляет, согласно договору, 0,1%. Следовательно, если стоимость договора 500 000 руб., то в результате недопоставки товара на один день прямой ущерб составит 500 руб. Косвенный ущерб состоит из того, что в результате поломки автотранспорта в розничном магазине окажется недостаточное количество товара.

Возможности избежать указанные потери:

- ◆ оборудование приобретается по цене 15 000 долл.; таким образом, для того чтобы возместить указанные потери, мы должны предусмотреть в договоре поставки нам оборудования пени за просрочку товара не менее 0,14% от общей суммы в день;
- ◆ страхование от возможных потерь.

Если создать резервный фонд с отчислениями в размере 5% от чистой прибыли в месяц, т. е. в среднем 10 000 руб., то можно выделить из резервного фонда 10% на возмещение ущерба. Таким образом, сэкономленные средства составят 1000 руб.

2. Изменение валютного курса в сторону увеличения курса иностранной валюты по отношению к рублю.

Например: По контракту стоимость закупаемого оборудования составляет 60 000 долл. В момент оплаты курс — 29 руб. за 1 долл. Расходы по закупке товара составят:  $100\ 000 \times 29 = 2\ 900\ 000$  руб. Указанное оборудование продано покупателям по цене 130 000 долл. по курсу ЦБ РФ на день оплаты покупки. Если курс не изменится или увеличится, то наша прибыль от продажи составит  $130\ 000 \times 29 - 2\ 900\ 000 = 870\ 000$  руб. В случае падения курса, например, до 28,50 руб. за долл., прибыль составит:  $130\ 000 \times 28,5 - 2\ 900\ 000 = 805\ 000$  руб. Таким образом, недополученная ожидаемая прибыль — 65 000 руб.

Возможности снижения риска:

- ♦ оговорить в условиях контракта на продажу оборудования, что в случае изменения курса валюты более чем на 1,5% продавец (наша организация) оставляет за собой право выставить счет на доплату;

- ♦ воспользоваться такими видами страхования, как фьючерсные и опционные контракты.

3. Риск повреждения оборудования.

Для избежания подобных ситуаций используют наиболее распространенные виды страхования имущества и деятельности.

В качестве дополнительных мер можно рассмотреть также создание резервного фонда, т.е. отчисление определенной части прибыли в резервный фонд для покрытия непредвиденных расходов, убытков.

4. Риск, связанный с изменением таможенного законодательства:

Сумма поставки составляет 100 000 долл.; если таможенная пошлина увеличится на 1%, то прямой ущерб составит 1000 долл.

5. Позиционный риск: кредит взят на сумму 10 000 000 руб., при изменении ставки рефинансирования на 0,1% прямой ущерб увеличится на 10 000 руб.

Таким образом, интегрированная сумма сэкономленных средств: сумма прямых убытков — 105 500 руб., сумма антирисковых воздействий — 55 000 руб., итого сумма непокрытых убытков — 50 500 руб.

## 4.14. Туристические услуги

*Краткая характеристика туристического бизнеса*

Во многих государствах мира туризм развивается как система, которая предоставляет все возможности для ознакомления

с историей, культурой, обычаями, духовными и религиозными ценностями данной страны и ее народа и дает доход в казну. Не говоря уже о том, что «кормит» эта система очень много физических и юридических лиц, так или иначе связанных с оказанием туристических услуг. Помимо значительной статьи дохода туризм является еще и одним из мощных факторов усиления престижа страны, роста ее значения в глазах мирового сообщества и рядовых граждан.

Значение туризма в мире постоянно возрастает, что связано с возросшим влиянием туризма на экономику отдельной страны. В экономике отдельной страны международный туризм выполняет ряд важных функций:

1. Международный туризм — источник валютных поступлений для страны и средство для обеспечения занятости.
2. Международный туризм расширяет вклады в платежный баланс и ВВП страны.
3. Международный туризм способствует диверсификации экономики, создавая отрасли, обслуживающие сферы туризма.
4. С ростом занятости в сфере туризма растут доходы населения и повышается уровень благосостояния нации.

Под туристической индустрией понимается совокупность производственных, транспортных и торговых предприятий, производящих и реализующих туристические услуги и товары туристического спроса.

Туристические агентства — это розничные фирмы, выполняющие роль посредников между туроператорскими фирмами и обслуживающими предприятиями, с одной стороны, и клиентами-туристами, с другой. Турагентства либо организуют туры, предлагаемые туроператорскими фирмами, либо занимаются предоставлением отдельных видов услуг индивидуальным туристам или группам лиц, устанавливая непосредственные связи с транспортными организациями, гостиничными корпорациями, экскурсионными бюро. Продажа туров осуществляется по ценам, устанавливаемым туроператорами и указанным в их проспектах. За реализацию эксклюзив-туров турагентства получают определенное комиссионное вознаграждение от туроператоров.

Реализация отдельных видов услуг осуществляется по ценам, устанавливаемым их производителями, а за оказание разрозненных услуг турагентства могут устанавливать определенные

наценки к розничным ценам производителя. Большинство турагентств находится в сфере влияния крупных туристических оптовых фирм, авиационных компаний, гостиничных корпораций и торговых фирм. Туроператорские фирмы — это, прежде всего, оптовые фирмы, выступающие посредниками между предприятиями туристической индустрии и турагенствами. Они реализуют туры от своего имени через турагенства либо непосредственно клиентам. В процессе организации поездок туроператоры устанавливают связи с предприятиями размещения, питания, транспорта, культурно-просветительскими учреждениями и экскурсионными бюро. Часто туроператоры арендуют на основе долгосрочных контрактов гостиницы и другие средства размещения, самолеты, автобусы, обеспечивая их максимальную загрузку и получая значительные скидки.

Туроператорские фирмы в зависимости от используемого вида транспорта подразделяются на специализирующиеся на организации туров с использованием специально оборудованных самолетов; автобусных экскурсий; железнодорожных экскурсий; морских круизов и путешествий в какую-либо одну страну или специализированных туров.

Туристические корпорации — это крупные предприятия, которые путем участия объединяют широкий круг фирм, представляющих различные виды туристических услуг. Они в значительной степени монополизировали рынок и превратились в мощные межотраслевые производственно-хозяйственные комплексы, включающие предприятия самых различных отраслей промышленности, обслуживающих туристический бизнес, транспортные банковские, страховые и другие компании и реализующие туры через широкую сеть туроператоров и турагентств в разных странах.

Структура организации и управления туристической фирмы определяется задачами и стратегией компании, но, как правило, имеет руководителя, осуществляющего общее руководство и разрабатывающего общую стратегию фирмы, а также отделы посреднических операций, маркетинга и рекламы, бухгалтерию.

Отдел по организации посреднических операций международного туризма ведет работу по планированию и осуществлению туристических поездок на основании дилерских договоров с туроператорами. В начале каждого сезона на основании данных

о спросе и состоянии рынка, предоставляемых отделом маркетинга, составляется план набора групп по различным направлениям, запрос пересылается туроператору на предоставление отдельных туров на определенный период. Вся работа по обеспечению договора: формирование групп, подбор руководителей и гидов-переводчиков, предоставление необходимой информации, списков групп при визовом оформлении и страховании осуществляется также этим отделом. Контроль за работой фирмы осуществляется с помощью бухгалтерского отдела, куда поступает информация о наличии и движении денежных средств и осуществлении различных хозяйственных операций. Маркетинговая и рекламная стратегия, а также разработка туристического продукта осуществляются отделом маркетинга. Процесс создания любой туристической программы начинается с разработки общих целей, выработки предварительных прогнозов, основанных прежде всего на изучении спроса потребителей и предложения конкурентов.

Помимо сегментации рынка и выбора маркетинговой стратегии необходимо учитывать, что туристические услуги имеют свой жизненный цикл, состоящий из нескольких фаз:

- ♦ разработки — период исследования рынка, анализа информации, расчета стоимости услуг на данный момент поиска партнеров, налаживания связей;

- ♦ «запуска» — период распространения рекламных объявлений, завоевания потенциальных клиентов, для которого характерны непостоянный объем сбыта и колебания цены;

- ♦ зрелости — период, когда продукт становится известным, появляются постоянные клиенты, число желающих воспользоваться услугами растет, увеличивается объем продаж;

- ♦ упадка — период, когда спрос на данный вид услуг падает при появлении новых усовершенствованных туров.

Необходимо тщательно анализировать и продукты, являющиеся малоизвестными, новыми для данного рынка, и хорошо известные, для сбыта которых требуется изменение имиджа. Кроме того, для туризма характерны фазы, зависящие от времени года. Они основаны, прежде всего, на предпочтениях клиентов, которые могут выбрать для отдыха наиболее подходящий для их интересов сезон.

1. Предприятие расположено в г. Москве. Относится к отрасли туризма и отдыха.

2. Является обществом с ограниченной ответственностью и ведет свою деятельность на основе ГК РФ. Общество является юридическим лицом и действует на основе Устава и Учредительного договора, имеет собственное имущество, самостоятельный баланс и расчетный счет.

3. Основные направления деятельности:

- ◆ продажа готовых туристических программ;
- ◆ организация индивидуальных поездок;
- ◆ программы обучения и стажировок за рубежом;
- ◆ бронирование туристических пакетов через Интернет на сайте предприятия;
- ◆ страхование туристических поездок;
- ◆ размещение рекламы;
- ◆ участие в туристических выставках.

4. Персонал предприятия:

- ◆ директор;
- ◆ главный бухгалтер;
- ◆ кассир;
- ◆ сотрудники отдела маркетинга и рекламы;
- ◆ сотрудники по работе с клиентами;
- ◆ системный администратор;
- ◆ секретарь;
- ◆ водитель.

5. Предприятие арендует офисное помещение площадью 59 м<sup>2</sup>.

6. Имеется собственный автотранспорт — автомобиль ГАЗ.

7. Предлагаемые услуги обеспечены устойчивым спросом. Рынок туризма насыщен, конкуренция достаточно велика.

8. Оплата туристического продукта как наличными (внесением денег в кассу), так и через рублевые и валютные счета банков предприятия.

### *Опасности и угрозы для туристического агентства*

1. Источники опасности естественно-природного происхождения:

- ◆ ухудшение среды обитания и связанный с этим рост заболеваемости сотрудников;
- ◆ экологически опасное воздействие — опасность причинения вреда окружающей среде и существованию человека.

2. Источники опасности техногенного происхождения:

- ◆ автотранспортные аварии (крушения поездов, самолетов, автокатастрофы);

- ◆ аварии в офисе (бытовые), компьютерные сбои в работе предприятия.

3. Источники опасности социального происхождения:

- ◆ конфликты между сотрудниками предприятия;

- ◆ конфликты с заказчиками;

- ◆ конфликты с другими участниками туристического бизнеса (транспортными организациями, гостиничными комплексами, страховыми компаниями);

- ◆ забастовки в странах, куда отправляются туристы.

4. Источники опасности финансово-экономического происхождения:

- ◆ изменения рыночной конъюнктуры;

- ◆ изменения валютных курсов;

- ◆ недостаточно полная информация о финансовом положении и деловой репутации участников договорных предприятий.

5. Источники опасности внешнеэкономического и политического происхождения:

- ◆ возможность закрытия границ;

- ◆ военные действия;

- ◆ отказ в визовой поддержке.

**Угрозы для туристической фирмы:**

- ◆ изменение действующего законодательства;

- ◆ экономический кризис;

- ◆ изменение ценовой политики;

- ◆ разорение банков и страховых компаний;

- ◆ инфляция;

- ◆ изменение курсов валют;

- ◆ преступные действия третьих лиц: грабеж, воровство;

- ◆ угроза срыва в работе электрических и телефонных систем;

- ◆ угроза сбоев в компьютерных сетях;

- ◆ недобросовестная конкуренция;

- ◆ угроза пожара, наводнения;

- ◆ угроза срывов продаж турпакетов при недостаточно хорошо проведенном исследовании потребностей рынка (анализа спроса и предложения);

- ◆ недостаточная квалификация сотрудников компании;

- ◆ ошибки в оформлении договорных обязательств.

Риски деятельности предприятия

Подготовительная стадия

| Вид риска                                                   | Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль от реализации проекта                    |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Удаленность офиса от центра города (неудачное расположение) | Дополнительные затраты на привлечение клиентов                                      |
| Отношение местных властей                                   | Возможность введения ими дополнительных ограничений, осложняющих реализацию проекта |

Стадия функционирования: коммерческие риски

| Простые риски                                         | Отрицательное влияние на прибыль                      |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Неустойчивость спроса                                 | Падение спроса с ростом цен                           |
| Появление альтернативного продукта                    | Снижение спроса                                       |
| Снижение цен конкурентами                             | Снижение цен                                          |
| Рост налогов                                          | Уменьшение чистой прибыли                             |
| Платежеспособность потребителей                       | Падение продаж                                        |
| Изменение цен на продукцию после заключения контракта | Уменьшение чистой прибыли                             |
| Отказ заказчика от оплаты тура                        | Незапланированные расходы по переоформлению турпакета |

Стадия функционирования: предпринимательские риски

| Простые риски                        | Отрицательное влияние на прибыль           |
|--------------------------------------|--------------------------------------------|
| Износ оборудования, здания           | Дополнительные затраты на ремонт           |
| Ошибки персонала                     | Уменьшение чистой прибыли                  |
| Злоумышленные действия               | Уменьшение чистой прибыли                  |
| Нарушение обязательств контрагентами | Штрафы и дополнительные расходы            |
| Непредвиденные (судебные, иное)      | Дополнительные расходы, уменьшение прибыли |

Стадия функционирования: кредитные риски

| Простые риски                            | Отрицательное влияние на прибыль                                  |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Недостаток оборотных средств             | Увеличение выплат по кредитам                                     |
| Разорение банков и страховых организаций | Выплаты штрафных санкций по договорам туристического обслуживания |
| Невозврат кредита и проценты по нему     | Штрафы со стороны банка, арест имущества                          |

**Стадия функционирования: финансовые риски**

| Простые риски                                                                              | Отрицательное влияние на прибыль                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Операционный валютный риск (изменение обменного курса)                                     | Возникновение убытков или недополучение ожидаемой прибыли |
| Экономический валютный (изменение конкурентоспособности фирмы)                             | Возникновение убытков или недополучение ожидаемой прибыли |
| Позиционный процентный (выплаты по кредитным ресурсам по «плавающей» ставке)               | —                                                         |
| Портфельный процентный (изменение стоимости финансовых активов (акций, облигаций))         | —                                                         |
| Портфельные (влияние различных макро- и микроэкономических факторов на активы предприятия) | —                                                         |

**Стадия функционирования: социальные риски**

| Простые риски                  | Отрицательное влияние на прибыль                   |
|--------------------------------|----------------------------------------------------|
| Трудности в подборе персонала  | Увеличение затрат на кадровое обеспечение          |
| Угрозы забастовок              | Штрафы за нарушение договоров                      |
| Отношения местных властей      | Дополнительные затраты на выполнение их требований |
| Недостаточный уровень зарплаты | Текучесть кадров, снижение производительности      |
| Социальная инфраструктура      | Рост непроизводственных затрат                     |

**Стадия функционирования: технические риски**

| Простые риски                          | Отрицательное влияние на прибыль            |
|----------------------------------------|---------------------------------------------|
| Сбои в работе компьютерных сетей       | Увеличение затрат на ремонт офисной техники |
| Сбои в работе транспортных организаций | Увеличение выплат по штрафным санкциям      |

**Стадия функционирования: страновые и политические риски**

| Простые риски                                                                             | Отрицательное влияние на прибыль               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Изменение политического строя страны                                                      | Штрафы за нарушение договоров                  |
| Изменения в валютном законодательстве, препятствующие исполнению международных контрактов | Потеря валютной выручки                        |
| Изменения юридической базы                                                                | Затруднения в предпринимательской деятельности |
| Изменения в арбитражном праве                                                             | Дополнительные издержки                        |
| Военные действия, гражданские волнения, массовые беспорядки                               | Ущерб имуществу предприятия                    |

**Стадия функционирования: природно-экологические риски**

| Простые риски                                       | Отрицательное влияние на прибыль                       |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Вероятность стихийных бедствий в странах назначения | Штрафы за нарушение договоров по обслуживанию туристов |
| Стихийные бедствия в РФ                             | Срывы в работе предприятия, потери прибыли             |

***Перечень документов, необходимых для составления опросных листов***

1. Первичные документы управленческой и финансовой отчетности:

- 1) баланс денежных расходов и поступлений;
- 2) прогноз объемов реализации;
- 3) таблица доходов и затрат;
- 4) сводный баланс активов и пассивов предприятия.

2. Ежеквартальные и годовые бухгалтерские отчеты.

3. Схемы и диаграммы организационной структуры предприятия.

4. Заключение специалистов по технической оснащенности предприятия (инвентаризационные данные).

**Стандартный опросный лист**

Типовая схема:

1. Общая информация.

2. Финансовые и административные данные (по данным бухгалтерской отчетности и отдела кадров).

3. Данные об управлении предприятием.

4. Территориальная структура.

5. Сведения о персонале.

6. Описание производственной деятельности.

7. Перечень имущества.

8. Перечень транспортных средств.

9. Данные о страховании.

10. Информация об убытках в результате аварий и сбоев в работе оборудования.

11. Данные о заявленных исках и выплаченных компенсациях.

12. Дополнительные сведения:

1. Название фирмы.

2. Местонахождение главного офиса.

3. Организационно-правовая форма собственности.
4. Количество сотрудников на предприятии.
5. Какие сегменты туристического рынка фирма может обслуживать?
6. Какого числа заканчивается финансовый год?
7. Доходы за прошлый отчетный период.
8. Прибыли за прошлый отчетный период.
9. Тенденции в финансовой деятельности за прошлый год.
10. Общее финансовое положение (прочное, удовлетворительное, неустойчивое).
11. Ценовая политика фирмы.
12. Будете ли вы делать скидки при появлении на рынке альтернативного продукта?
13. Сущность кадровой политики фирмы.
14. Какой репутацией пользуется фирма как работодатель?
15. Удовлетворены ли работники на вашем предприятии уровнем заработной платы?
16. Существует ли у вас социальный пакет?
17. Есть ли у вас страховка для персонала?
18. На какой рынок рассчитана продукция фирмы?
19. С какими характерными особенностями предлагает продукцию фирма?
20. Стремится ли фирма сохранить свои позиции или активно развиваться?
21. В чем заключается краткосрочная и долгосрочная стратегия фирмы?
22. Фирма как поставщик:
  - ◆ среднее время обслуживания заказчиков;
  - ◆ качество обслуживания;
  - ◆ как проводит фирма организацию презентаций, рекламных акций;
  - ◆ проводит ли исследование рынка на предмет соотношения предложение — спрос;
  - ◆ регулярно ли рекламирует свою деятельность;
  - ◆ при увеличении объема продаж уменьшает ли расходы на рекламу;
  - ◆ легко или трудно решаются проблемы клиентов.
23. Охарактеризуйте в общем репутацию фирмы.

24. Возникали ли у фирмы какие-либо проблемы юридического характера?

25. Заложены ли в стандартном договоре штрафные санкции при отказе от оплаты тура?

26. Осуществляется ли у вас контроль за исполнением договорных обязательств?

27. Возникают ли у вас проблемы с местными властями?

28. Решаются ли спорные вопросы по управлению бизнесом путем переговоров между учредителями?

29. Есть ли у вас печатные материалы, описывающие ваш бизнес или продукцию?

30. Ваша деятельность ограничивается предложением только одного типа туристического продукта?

31. Являются ли помещения вашей собственностью?

32. Арендуете ли вы помещения?

33. Сдаете ли вы помещения в аренду?

34. Зафиксирована ли стоимость вашего имущества юридически?

35. Имеете ли вы в собственности землю?

36. Расположена ли ваша недвижимость в социально нестабильных регионах?

37. Оборудованы ли офисные помещения системами безопасности?

38. Проводится ли ежегодная инвентаризация оборудования?

39. Можете ли вы ежемесячно производить инвентаризацию стоимости имущества?

40. Работаете ли вы с одним банком?

41. Страхуете ли вы свои банковские риски?

42. Есть ли в вашем штате юрист?

43. Ведется ли у вас статистика невыполнения договорных обязательств по вашей вине?

44. Ведется ли статистика срывов договорных обязательств по вине транспортных организаций?

45. Ведется ли статистика срывов договорных обязательств по вине зарубежных партнеров?

46. Застрахован ли ваш служебный автотранспорт?

47. Работаете ли вы по 100%-й предоплате турпродукта?

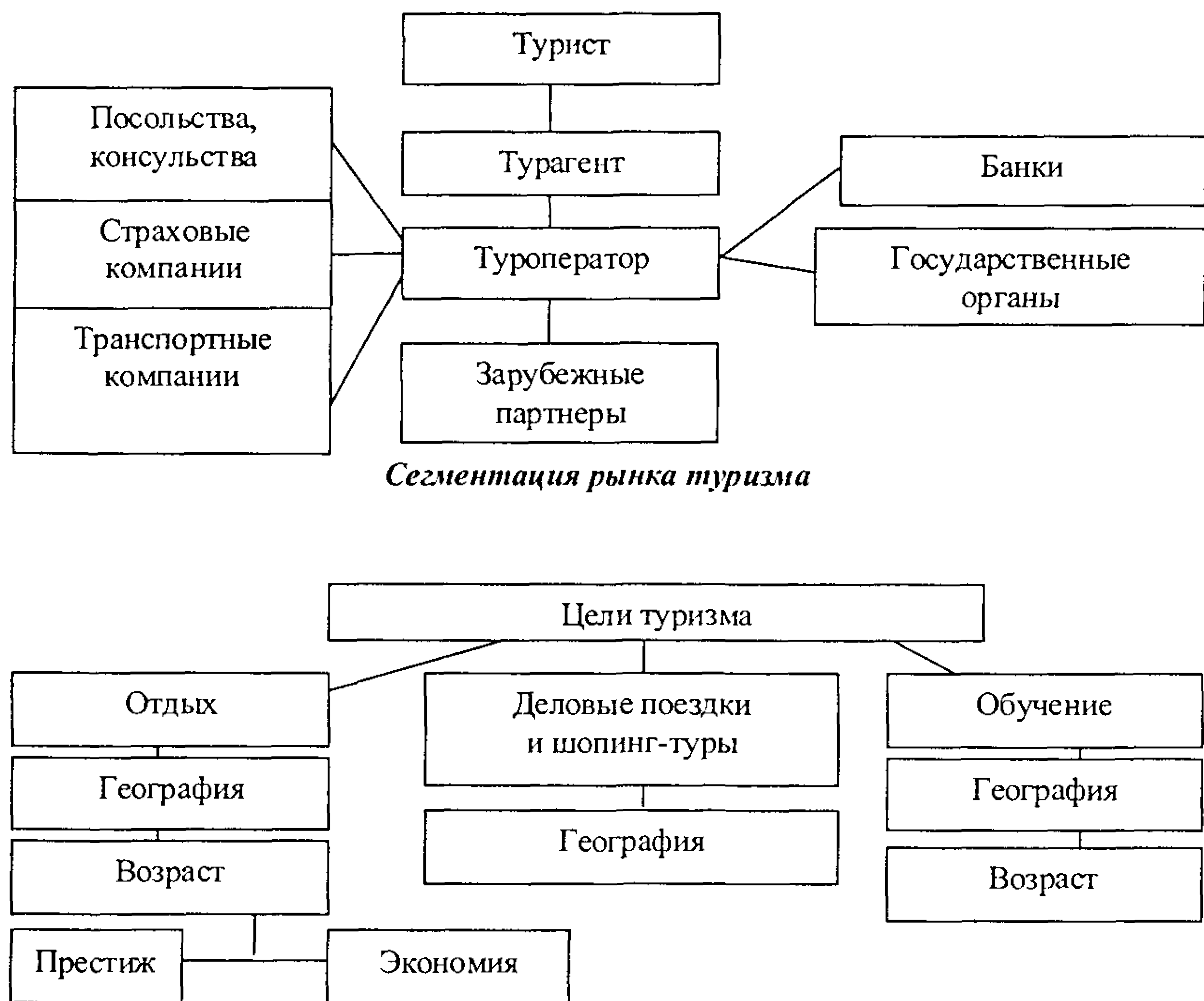


Рис. 4.21. Схема карты потоков в туристическом бизнесе.  
Субъекты операций туризма

Расчеты выявленных рисков

Для задачи определения удельного веса каждого простого риска во всей совокупности обозначим:

- $S_i$  — простой риск, относящийся к стадии проекта  $S$ ;
- $n$  — общее число рисков,  $N = 1, 2, \dots, n$ ;
- $K$  — число групп приоритетов, если риски разделяются по значимости,  $K < n$ ;
- $P_i$  — значение приоритета,  $P_i = 1, 2, \dots, K$ ;
- $V_i$  — вес простого риска по группам приоритета,  $V_i > 0$ ;
- $M_e$  — число рисков, входящих в группу  $V$ ,  $M_e = 1, 2, \dots, K$ .

Принципиальное значение имеет предположение о том, во сколько раз первый приоритет весомее последнего, т. е.:

$$V_i / V_k = \Phi.$$

Определим веса групп с наименьшим приоритетом из условия:

Вторым шагом является определение веса по группам приоритетов:

$$B_e = B_k \times \frac{(K + e) \times \Phi + e - 1}{K - 1}.$$

На третьем шаге определяют веса простых факторов:

$$B_i = \frac{B_e}{M_e}.$$

Если приоритеты по простым рискам не устанавливаются, то все они имеют равные веса, т.е.:

$$B_i = \frac{1}{n}.$$

Оценка вероятности наступления события осуществляется методом экспертных оценок. Для проведения этой работы желательно иметь трех экспертов, хорошо знакомых с существом проблемы. Ими могут быть:

- ◆ руководитель предприятия;
- ◆ сотрудник администрации территории, занимающийся экономическими вопросами;
- ◆ квалифицированный специалист, ранее связанный с предприятием и хорошо знающий его проблемы.

Каждому эксперту, работающему отдельно, предоставляется перечень рисков по всем стадиям проекта и предлагается оценить вероятность их наступления, руководствуясь следующей системой оценок:

- 0 — риск рассматривается как несущественный;
- 25 — риск, скорее всего, не реализуется;
- 50 — о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;
- 75 — риск, скорее всего, проявится;
- 100 — риск наверняка реализуется.

Оценки экспертов подвергаются анализу на их непротиворечивость, который выполняется по следующим правилам:

1)  $\max |A_i B_i| < 50, i = 1, 2 \dots N;$

2)  $\sum_{i=1}^n \frac{A_i - B_i}{N} \leq 25$ , где  $A_i$  и  $B_i$  — оценка каждой  $i$ -й пары экс-

пертов.

Всего должно быть сделано три оценки соответственно для попарно сравненных мнений первого и второго экспертов, первого и третьего экспертов, второго и третьего экспертов

Правило 1 означает, что минимальная допустимая разница между оценками двух экспертов по любому фактору должна быть меньше 50. Сравнения производятся по модулю, так как знак (плюс или минус) не учитывается.

Это правило направлено на устранение недопустимых различий в оценках вероятности наступления отдельного риска.

Правило 2 направлено на согласование оценок экспертов в среднем. Оно используется после выполнения правила 1, для расчета расхождения оценки суммируются по модулю, т.е. не обращая внимания на знаки, и результат делится на число простых рисков. Оценки экспертов можно признать не противоречащими друг другу, если полученная величина не превышает 25.

В том случае, если во мнениях экспертов будут обнаружены противоречия (невыполнение правил 1 и 2), они обсуждаются на совещаниях для выработки согласованной позиции по конкретному вопросу. Результат работы экспертов оформляется в табл. 4.12.

Таблица 4.12

| Простые риски                                                  | Эксперты |        |        | $V_i$ |
|----------------------------------------------------------------|----------|--------|--------|-------|
|                                                                | первый   | второй | третий |       |
| 1. Удаленность офиса от центра города (неудачное расположение) |          |        |        |       |
| 2. Отношение местных властей                                   |          |        |        |       |
| 3. Неустойчивость спроса                                       |          |        |        |       |
| 4. Появление альтернативного продукта                          |          |        |        |       |
| 5. Снижение цен конкурентами                                   |          |        |        |       |
| 6. Рост налогов                                                |          |        |        |       |
| 7. Неплатежеспособность потребителей                           |          |        |        |       |
| 8. Изменение цен на продукцию после заключения контракта       |          |        |        |       |
| 9. Отказ заказчика от оплаты тура                              |          |        |        |       |
| 10. Износ оборудования, здания                                 |          |        |        |       |
| 11. Ошибки персонала                                           |          |        |        |       |
| 12. Злоумышленные действия                                     |          |        |        |       |
| 13. Нарушение обязательств контрагентами                       |          |        |        |       |
| 14. Непредвиденные (судебные, иное)                            |          |        |        |       |
| 15. Недостаток оборотных средств                               |          |        |        |       |
| 16. Разорение банков и страховых организаций                   |          |        |        |       |
| 17. Невозврат кредита и процентов по нему                      |          |        |        |       |

Четвертой задачей является подсчет риска по каждой группе простых рисков, который производится по формуле:

$$P = \sum_{i=1}^N W_i \times V_i,$$

где  $V_i$  — средняя вероятность наступления риска.

Расчет оформляется в табл. 4.13.

Таблица 4.13

| Простые риски $S_i$ | Веса $W_i$ | Вероятность $V_i$ | Балл $W_i \times V_i$ |
|---------------------|------------|-------------------|-----------------------|
| Итого по всем       |            |                   |                       |

При реализации бизнес-проекта «Туристическое агентство» на основании экспертной оценки наиболее вероятны следующие риски (табл. 4.14):

Таблица 4.14

| Простые риски                        | Вероятность (сред. эксперт) |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| Неплатежеспособность потребителей    | 0,13                        |
| Снижение цен конкурентами            | 0,11                        |
| Нарушение обязательств контрагентами | 0,09                        |
| Ошибки персонала                     | 0,07                        |

В соответствии со статистическими данными за последние три года экспертами получены следующие данные о средних величинах убытков по выявленным видам рисков.

Таблица 4.15

| Риски                                | Потери в стоимостном выражении, у.е. | Способы защиты и страхования                                                                       |
|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Неплатежеспособность потребителей    | 11 560                               | Ведение активного маркетинга; введение 100% предоплаты за турпродукт                               |
| Снижение цен конкурентами            | 10 720                               | Изменение стратегии ценообразования: «низкие производственные издержки □ низкая цена КП»           |
| Нарушение обязательств контрагентами | 6690                                 | Юридический контроль за исполнением договорных обязательств                                        |
| Ошибки персонала                     | 5850                                 | Привязывание зарплаты к объему проданной туристической продукции, страхование от финансовых потерь |

---

## ЛИТЕРАТУРА

---

1. Волкодав Ю.П., Олейников Е.А., Филлин С.А., Пирогов М.В. Инвестиционная политика современной России: Коллективная монография / Под ред. Е.А. Олейникова. М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 2001.
2. Павлов В., Хозяинов С. Производственно-финансовые риски предприятия // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция». 2000. № 5—6. С. 50—56.
3. Цай Т.Н., Грабовый П.Г., Марашда Б.С. Конкуренция и управление рисками на предприятиях в условиях рынка. М.: Аланс, 1997.
4. Филлин С.А. Управление инвестициями в инновационной сфере экономики в условиях риска и неопределенности: Монография. М.: ИНИЦ Роспатента, 2004.
5. Аньшин В.М. Инновационная стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. Е.А. Олейникова. М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 1995.
6. Смирнова Е. Производственный риск: сущность и управление // Управление риском. 2001. № 1. С. 3—5; № 2. С. 20—23.
7. Экономическая и национальная безопасность: Учебник / Под ред. Е.А. Олейникова. М.: Экзамен-XXI, 2004.
8. Ярочкин В.И. Служба безопасности коммерческого предприятия. М.: Ось-89, 1995.
9. Указ Президента РФ от 17 декабря 1997 г. № 1300 «Об утверждении Концепции национальной безопасности Российской Федерации» (в ред. Указа Президента РФ от 10 января 2000 г. № 24).
10. Закон РФ «О безопасности» от 5 марта 1992 г. № 2446-1.
11. Дубров А.М., Лагоша Г.А. Моделирование рисков ситуаций в экономике и бизнесе: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 1999.
12. Справочник директора предприятия / Под ред. М.Г. Лапусты. 2-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 1998.
13. Хохлов Н.В. Управление риском: Учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
14. Предпринимательские риски: Учеб.-метод. пособие / Под ред. Е.А. Олейникова. М., 2002.

15. Предпринимательские риски: Учеб. пособие / Под ред. Е.А. Олейникова. М.: ГУ РИНКЦЭ, 2003.
16. Ярочкин В.И. Безопасность информационных систем. М.: Ось-89, 1996.
17. Коуч Р. Фирма, рынок и право. М.: Дело, 1993.
18. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
19. Ойгензихт В.А. Категория риска в советском гражданском праве // Правоведение. 1971. № 5. С. 64, 75, 77, 78, 144.
20. Риски в современном бизнесе / П.Г. Грабовый, С.Н. Петрова, С.Н. Полтавиева и др. М.: АЛАНС, 1994.
21. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1996.
22. Закон РСФСР от 25 декабря 1990 г. «О предприятиях и предпринимательской деятельности» // Ведомости РСФСР. 1990. № 30. Ст. 418.
23. Жилинский С.Э. Предпринимательское право (правовая основа предпринимательской деятельности). М.: Норма—Инфра-М, 1999. С. 46, 50, 51.
24. Коротких Н. Предпринимательский риск как объект страхования // Управление риском. 2001. № 3. С. 49—52.
25. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. М.: Инфра-М, 1998.
26. Гончаренко Л.П. Экономическая безопасность предпринимательства. Иваново: Ивановский гос. ун-т, 1999.
27. Лобанов А., Филин С., Чугунов А. Тенденции развития риск-менеджмента на пороге XXI века // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 1999. № 4. С. 43—52; № 5—6. С. 45—56.
28. Аньшин В.М. Инвестиционный анализ: Учеб.-практ. пособие. М.: Дело, 2000.
29. Введение в инвестиции: Курс лекций / Под ред. Е.А. Олейникова. М., 2001.
30. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Киев: Ника-Центр, 2001.
31. Пинчукова Е.Ю., Олейников Е.А. Основы инвестирования: Учеб. пособие. М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 1998.
32. Филин С.А. Неопределенность и риск. Место инновационного риска в классификации рисков // Управление риском. 2000. № 4. С. 25—30.

Гончаренко Людмила Петровна,  
Филин Сергей Александрович

## **РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебное пособие

Санитарно-эпидемиологическое заключение  
№ 77.99.02.953.Д.007021.10.05 от 27.10.2005 г.

Подписано в печать 27.12.2005.

Формат 60×90/16. Гарнитура «Jurnal». Печать офсетная. Бумага газетная.

Усл. печ. л. 13,5. Тираж 2000 экз. Заказ № 3730.

ЗАО «КНОРУС». 129110, Москва, ул. Большая Переяславская, 46.

Тел.: (095) 680-7254, 680-0671, 680-1278.

E-mail: [office@knorus.ru](mailto:office@knorus.ru) <http://www.book.ru>

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных диапозитивов  
на ФГУП ДПК Роспатента.

142000, Московская обл., г. Домодедово, Каширское ш., 4/1.

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ТОРГОВЫЙ ДОМ «КНОРУС»



## ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН WWW.BOOK.RU

**25 000 наименований книг в режиме on-line!**

Книги по всем отраслям знаний

Самая актуальная литература для студентов и специалистов-практиков

**Сотни новинок каждую неделю**

E-mail рассылка новых поступлений

**Бесплатная доставка**

в Ленинградской обл., Санкт-Петербургу, Калининграду

DANKE  
GRACIAS  
DANK U  
THANK YOU  
GRAZIE  
MERCI

в

всех странах России, странам СНГ и за рубежом

наличная оплата, наложенный платеж,  
почтовый и телеграфный перевод,  
Webmoney, CyberPlat, PayCash, Credit Pilot, все виды кредитных карт

**ЖДЕМ ВАС В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ WWW.BOOK.RU!**